



UNIVERSIDADE AUTÓNOMA DE LISBOA

DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGIA E PSICOLOGIA

DOUTORAMENTO EM PSICOLOGIA

**LIDERANÇA EM CONTEXTOS INSTÁVEIS: STRESSE E STRESSORES DOS
GERENTES PRISIONAIS E AGENTES PENITENCIÁRIOS DAS UNIDADES
PRISIONAIS DO ESTADO DA BAHIA.**

Tese de obtenção do grau de Doutor em Psicologia

Orientadores: Prof. Dr. José Guimarães Magalhães

Prof. Dr. Tito Rosa Laneiro

Orientando: Sandro José Gomes

Março, 2015
Lisboa

AGRADECIMENTOS

À Deus, o Altíssimo, cuja soberania me permitiu chegar até aqui.

Aos meus orientadores, o Dr. José Magalhães e o Dr. Tito Rosa Laneiro pela atenção e dedicação que me concederam, sem ajuda dos quais este projeto não seria viável. Ao Departamento de Sociologia e Psicologia da UAL na pessoa do Dr. João Hipólito, da Dra. Odete Nunes e da Dra. Luisa Ferreirinho pelo apoio que sempre me concedeu nesta caminhada.

Ao Psicólogo Albanilson Lopes que me ajudou a manter o distanciamento necessário entre o pesquisador e o objeto de pesquisa aplicando os instrumentos da pesquisa empírica sob minha supervisão.

Ao Secretário de Estado, Dr. Nestor Duarte, Secretário de Administração Prisional e Ressocialização e ao Coronel da Polícia Militar da Bahia, o senhor Paulo César Oliveira, Superintendente de Gestão Prisional, responsável pela administração das unidades prisionais, por terem me autorizado e concedido todo apoio para a execução desta pesquisa. Aos gestores prisionais que me abriram as portas de suas unidades prisionais sem colocar dificuldades e juntamente com seus agentes penitenciários tiveram a paciência de responder aos questionários e inventários extensos que lhes foram entregues. Aos agentes penitenciários que prontamente aceitaram participar desta pesquisa.

À minha esposa e minha amada filha, Adelina Gabrielle, pela paciência nas minhas ausências no lar, quando eu estava em visita às unidades prisionais para realizar esta pesquisa. Também à minha querida mãe por suas orações em meu favor.

Enfim, a todos que possibilitaram a concretização desta pesquisa, meus sinceros agradecimentos.

RESUMO

O objetivo deste estudo foi analisar as relações entre os stressores, o *coping*, os sintomas de stresse e o estilo de liderança e suas implicações na atividade gerencial nas unidades prisionais da Bahia; descrevendo a correspondência destas relações com as principais proposições da Teoria do Reforço Cognitivo (TRC) de Fiedler e seus colaboradores. As hipóteses foram levantadas considerando que os efeitos negativos do stresse e o estilo de liderança inapropriado têm implicações sobre a atividade gerencial. A pesquisa é correlacional e descritiva, dentro de análises quantitativas, realizada com base num levantamento bibliográfico exaustivo e atual sobre a temática (retratado na revisão de literatura, e fundamentação teórica, sobre dois enfoques: as questões psicológicas e o controlo sobre o trabalho) e teve, no plano concreto da investigação, a aplicação da Escala de Vulnerabilidade ao Stresse no Trabalho construída por Sisto, Baptista, Noronha e Santos (2007), do Inventário de Sintomas de Stresse construído por Lipp e Guevara (1994), e da Escala Toulousaine de *Coping* adaptada de Esparbès, Sordes-Arder e Tap (1993) por Stephenson (2001) para uso com a população brasileira, além da Escala de Avaliação de Estilos Gerenciais criada por Melo (2001) e um breve questionário ocupacional. Relativamente à população do estudo, esta estava constituída por 1600 agentes penitenciários e 100 gerentes prisionais, envolvendo todos os gerentes prisionais e todos os agentes penitenciários das unidades prisionais da Bahia, sendo a amostra do estudo formada por 320 agentes penitenciários e 80 gerentes prisionais.

Foi encontrado um alto nível de stresse na população estudada, ficando evidente que a variável EVENT Pressão no Trabalho tem um efeito significativo no ETC ($B = 0.095$; $p = 0.003$), indicando que o aumento da pressão no trabalho provoca um aumento no uso de estratégias de *coping*. Encontrou-se ainda uma correlação positiva forte e significativa entre a Recusa e o Isolamento ($r = .769$; $p < .01$), indicando que níveis

elevados na recusa estão associados a níveis elevados de isolamento, estando o Controlo negativamente correlacionado com o Isolamento ($r = -.642$; $p < .01$) e com a Recusa ($r = -.623$; $p < .01$). Assim, encontrou-se no ETC uso abusivo das estratégias de isolamento e no ISSL um elevado número de indivíduos nas fases mais avançadas do stresse, sendo diagnosticado que entre os agentes penitenciários 70% ($n = 224$) consomem álcool ou outras drogas regularmente e 39.38% ($n = 126$) encontram-se na fase quase-exaustão ou exaustão e entre os gerentes prisionais 40% ($n = 32$) consomem álcool ou outras drogas regularmente e 27.5% ($n = 22$) encontram-se na fase quase-exaustão ou exaustão.

A pesquisa mostrou também que quanto mais o gerente é focado para as tarefas, menos ele valoriza seu relacionamento com os agentes penitenciários ($r = -.186$; $p < .05$), havendo uma correlação positiva do estilo de liderança focado nas tarefas ($r = .112$; $p < .05$) com os sintomas de stresse. Diante dos resultados encontrados nas hipóteses, ficou evidente que as relações entre estilo de liderança e o stresse afetam a atividade gerencial a ponto das tarefas não serem desempenhadas de forma satisfatória, mesmo nas unidades que tinham gerentes experientes e dotados de conhecimentos especializados. Os resultados foram discutidos apresentando uma correspondência parcial da correlação entre stresse e estilo de liderança com a TRC.

De novo o estudo mostrou que a eficácia do gerente prisional sob uma condição de elevado stresse não consiste na experiência deste, consoante o que defende a Teoria do Reforço Cognitivo de Fiedler e seus colaboradores; todavia, no desenvolvimento de redes de relações que o ajuda a decidir em tais circunstâncias.

Palavras-chave: Stresse Ocupacional, Stressores, Estilos de Liderança, Sistema Prisional, Teoria do Reforço Cognitivo.

ABSTRACT

The objective of this study was to analyze the relationships between stressors, coping, symptoms of stress and the leadership style and its implications for managerial activity in the prisons of Bahia; describing the correspondence of these relationships with the main propositions of Cognitive Resource Theory of Fiedler et al. The hypotheses were considering the negative effects of stress and inappropriate leadership style have implications on the management activity. The research is correlational and descriptive, within quantitative analysis, carried out using a comprehensive and current literature on the subject (portrayed in the literature review and theoretical foundation on two approaches: psychological issues and control over work) and had, in this research plan, the application of Scale Vulnerability to Stress at Work built by Sisto, Baptist, Noronha and Santos (2007), the Stress Symptom Inventory built by Lipp and Guevara (1994), and Toulousaine Scale Coping adapted Esparbès, Sordes-Burning and Tap (1993) by Stephenson (2001) for use with the Brazilian population, as well as Management Styles Scale created by Melo (2001) and a brief occupational questionnaire. With regard to the study population, this was made up of 1600 correctional officers and 100 prison managers, involving all prison managers and all the prison guards of prisons of Bahia, and the study sample consists of 320 correctional officers and 80 prison managers.

A high level of stress in this population were found, evidencing the variable EVENT Pressure at Work has a significant effect on the ETC ($B = 0.095$, $p = 0.003$) , indicating that increased work pressure causes an increase in the use of coping strategies . Still found a strong and significant positive correlation between the insulation and Refusal ($r = .769$, $p < .01$) , indicating that high levels in denial are

associated with high levels of insulation, with the control is negatively correlated with the insulation ($r = -.642$, $p < .01$) and Refusal ($r = -.623$, $p < .01$). The results in the ETC showed abusive use of isolation strategies and in ISSL a large number of individuals in the later stages of stress, being diagnosed that among correctional officers 70% ($n = 224$) consume alcohol or other drugs regularly and 39.38% ($n = 126$) are in near-exhaustion or exhaustion stage; between the prison managers 40% ($n = 32$) consume alcohol or other drugs regularly and 27.5% ($n = 22$) are in near-exhaustion stages of stress or exhaustion.

This research showed that the more the manager is focused to the tasks, the less he values his relationship with the correctional officers ($r = -.186$, $p < .05$). The research also showed a positive correlation between leadership style focused on tasks ($r = .112$, $p < .05$) with the symptoms of stress. The results were discussed, providing a partial match of the correspondence between stress and leadership style with the TRC.

In the new study showed that leadership effectiveness manager prison on condition of high stress is not on this experience, whichever advocates Cognitive Resource Theory by Fiedler and his colleagues, yet the development of networks of relationships that helps decide in such circumstances.

Key words: Occupational stress, Stressors, Leadership Styles, Prison System, Cognitive Resource Theory.

ÍNDICE GERAL

1 Introdução.....	18
ENQUADRAMENTO TEÓRICO – I	
2 O Stresse Ocupacional e Seu Impacto em Indivíduos e Organizações.....	32
2.1 A vulnerabilidade aos stressores no trabalho: as relações entre demandas psicológicas e controlo sobre o trabalho.....	35
2.2 O coping e seu impacto para o indivíduo e a organização: estratégias positivas e negativas no enfrentamento ao stresse ocupacional.....	40
2.3 A sintomatologia do stresse ocupacional: dos sintomas da fase inicial a Síndrome de Burnout.....	44
2.4 Relações entre o stresse ocupacional e o estilo de liderança e suas implicações na eficácia da atividade gerencial.....	47
2.4.1 Modelos teóricos e estilos de liderança.....	50
2.4.2 A Teoria do Reforço Cognitivo (TRC) de Fiedler: as relações entre stresse e liderança.....	60
3 Caracterização, Estrutura e Funcionamento do Sistema Prisional Baiano: Fatores de Vulnerabilidade ao Stresse em Trabalhadores de Unidades Prisionais.....	64
3.1- Caracterização da Infraestrutura e Rotina do Sistema Prisional Baiano como Fator Stressor.....	65
3.2- A estrutura do sistema prisional baiano: as unidades prisionais.....	74
3.2.1 Unidades prisionais de Salvador (capital).....	76
3.2.2 Unidades prisionais do interior da Bahia.....	78
3.3 O funcionamento do sistema prisional da Bahia como fator stressor do gerente prisional e agente penitenciário.....	80
PESQUISA EMÍRICA – II	
4 Delineamentos do Estudo e Método de Investigação.....	88
4.1 Objetivos.....	88
4.2 Variáveis.....	89
4.3 Questão de Investigação e Hipóteses.....	91
4.4 Tipo de Pesquisa.....	94
4.5 População e Amostra.....	95
4.6 Procedimentos.....	101

4.7 Instrumentos de Coleta de Dados.....	103
a) Escala de Vulnerabilidade ao Estresse no Trabalho (EVENT).....	103
b) Inventário de Sintomas de Stresse para Adultos (ISSL).....	105
c) Escala Toulousaine de <i>Coping</i> (ETC).....	112
d) Escala de Avaliação de Estilos Gerenciais (EAEG).....	120
e) Questionário Ocupacional.....	122
5 Resultados.....	127
5.1 Resultados obtidos com a EVENT.....	127
5.2 Resultados obtidos com o ISSL.....	132
5.3 Resultados obtidos com a ETC.....	138
5.4 Resultados obtidos com a EAEG.....	147
5.5 Resultados obtidos com o Questionário.....	152
5.6 Descrição dos resultados dos instrumentos por unidade prisional.....	157
5.7 Correlações entre os Instrumentos.....	167
6 Discussão.....	173
6.1 Discussão dos resultados da variável stresse (sintomas de stresse, stressores e coping).....	174
6.2 Discussão dos resultados da variável estilo de liderança (tarefas, relacionamentos e situações).....	188
6.3 Discussão da correspondência das relações entre stresse e estilo de liderança com as proposições da Teoria do Reforço Cognitivo (TRC).....	192
7 Conclusão.....	195
Referências.....	205
ANEXO 1- Escala de Vulnerabilidade ao Estresse no Trabalho (EVENT).....	218
ANEXO 2- Inventário de Sintomas de Stress em Adultos (ISSL).....	219
ANEXO 3 - Escala Toulousiana de <i>Coping</i> (ETC).....	221
ANEXO 4 - Escala de Avaliação de Estilos Gerenciais (EAEG).....	223
ANEXO 5 - Questionário Ocupacional.....	224

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 01: Estilo de Liderança X Stressores X <i>Coping</i> X Sintomas de Stresse.....	91
Figura 02: Caracterização da amostra por género.....	97
Figura 03: Caracterização da amostra por estado civil.....	98
Figura 04: Caracterização da amostra por idade.....	98
Figura 05: Caracterização da amostra por nível de escolaridade.....	99
Figura 06: Caracterização da amostra por tempo de exercício da função prisional.....	100
Figura 07: Caracterização da amostra por uso de drogas e fumo.....	100
Figura 08: Nível de Vulnerabilidade ao Stresse no Trabalho dos Agentes Penitenciários e Gerentes Prisionais no Fator Clima e Funcionamento Organizacional.....	127
Figura 09: Nível de Vulnerabilidade ao Stresse no Trabalho dos Agentes Penitenciários e Gerentes Prisionais no Fator Pressão no Trabalho.....	129
Figura 10: Nível de Vulnerabilidade ao Stresse no Trabalho dos Agentes Penitenciários e Gerentes Prisionais no Fator Infraestrutura e Rotina.....	130
Figura 11: Nível de Vulnerabilidade ao Stresse no Trabalho dos Agentes Penitenciários e Gerentes Prisionais.....	131
Figura 12: Distribuição da Frequência da presença do stresse.....	133
Figura 13: Distribuição da frequência em relação à fase de stresse.....	136
Figura 14: Sintomas de stresse nos participantes não estressados.....	138
Figura 15: Frequência da pontuação da estratégia controlo.....	140
Figura 16: Percentagem da pontuação obtida na estratégia controlo.....	140
Figura 17: Frequência da pontuação da estratégia apoio social.....	141
Figura 18: Percentagem da pontuação obtida na estratégia apoio social.....	142
Figura 19: Percentagem do uso de drogas e fumo pelos agentes penitenciários.....	143
Figura 20: Percentagem do uso de drogas e fumo pelos gerentes prisionais.....	143
Figura 21: Frequência da pontuação da estratégia isolamento.....	144
Figura 22: Percentagem da pontuação obtida na estratégia isolamento.....	145
Figura 23: Frequência da pontuação da estratégia recusa.....	146

Figura 24: Percentagem da pontuação obtida na estratégia recusa.....	147
Figura 25: Média do Fator Relacionamento.....	149
Figura 26: Média do Fator Tarefa.....	150
Figura 27: Média do Fator Situacional.....	151
Figura 28: Comparação entre as Médias do Fator Tarefa, Relacionamento e Situação.....	151
Figura 29: Desempenho das tarefas entre os agentes penitenciários.....	152
Figura 30: Desempenho das tarefas entre os gerentes prisionais.....	153
Figura 31: Liderança (diretiva X participativa) em agentes penitenciários.....	154
Figura 32: Liderança (diretiva X participativa) em gerentes prisionais.....	154
Figura 33: Experiência no exercício da função prisional entre os agentes penitenciários.....	155
Figura 34: Experiência no exercício da função prisional entre os gerentes prisionais.....	155
Figura 35: Percentagens de unidades prisionais com maioria de trabalhadores prisionais nas fases quase-exaustão ou exaustão.....	163
Figura 36: Percentagens do nível de vulnerabilidade ao clima e funcionamento organizacional nas unidades prisionais com maioria de trabalhadores prisionais nas fases quase-exaustão ou exaustão.....	163
Figura 37: Percentagens do nível de vulnerabilidade a infraestrutura e rotina nas unidades prisionais com maioria de trabalhadores prisionais nas fases quase-exaustão ou exaustão.....	164
Figura 38: Percentagens do nível de vulnerabilidade a pressão no trabalho nas unidades prisionais com maioria de trabalhadores prisionais nas fases quase-exaustão ou exaustão.....	164
Figura 39: Percentagens do uso do <i>coping</i> negativo nas unidades prisionais com maioria de trabalhadores prisionais nas fases quase-exaustão ou exaustão.....	165
Figura 40: Percentagens dos estilos de liderança predominante nas unidades prisionais com maioria de trabalhadores prisionais nas fases quase-exaustão ou exaustão.....	165
Figura 41: Percentagens da percepção do desempenho das tarefas nas unidades prisionais com maioria de trabalhadores prisionais nas fases quase-exaustão ou exaustão.....	166
Figura 42: Percentagens da experiência do gerente prisional nas unidades prisionais com maioria de trabalhadores prisionais nas fases quase-exaustão ou exaustão.....	166
Figura 43: Percentagens da formação especializada dos gerentes nas unidades prisionais com maioria de trabalhadores prisionais nas fases quase-exaustão ou exaustão.....	167

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 01- Modelo de Liderança de Fiedler.....	54
Tabela 02- Estilos de Liderança/Modelos Teóricos.....	60
Tabela 03- Estrutura e efeitos da participação privada em serviços prisionais no Brasil, Estados Unidos e França.....	70
Tabela 04- Caracterização das unidades prisionais da Capital.....	77
Tabela 05- Caracterização das unidades prisionais do interior administradas em cogestão com a iniciativa privada.....	79
Tabela 06- Caracterização das unidades prisionais do interior administradas exclusivamente pelo Estado de Bahia.....	79
Tabela 07- Nº de agentes penitenciários e gerentes da capital envolvidos na pesquisa.....	96
Tabela 08- Nº de agentes penitenciários e gerentes do interior envolvidos na pesquisa.....	97
Tabela 09- Nº Valores padronizado para o nível de stresse por fator e vulnerabilidade geral no trabalho.....	105
Tabela 10- Sintomas Experimentados nas Últimas 24 Horas (Quadro-I do ISSL).....	106
Tabela 11- Sintomas Experimentados na Última Semana (Quadro-II do ISSL).....	107
Tabela 12- Sintomas Experimentados no Último Mês (Quadro-III do ISSL).....	107
Tabela 13- Escore bruto por quadro.....	110
Tabela 14- Escore bruto por percentagem.....	110
Tabela 15- Escore bruto Físico e Psicológico.....	111
Tabela 16- Percentagem de Sintomas Físicos e Psicológicos.....	112
Tabela 17- Relação entre os campos e as estratégias de <i>coping</i> de Esparbès et al.(1993).....	113
Tabela 18- Caracterização das Estratégias de <i>coping</i> da versão da ETC proposta por Sordes-Ader et al. (1995).....	115
Tabela 19- Demonstrativo da construção teórica da ETC construída para a população brasileira a partir da ETC proposta por Sordes-Ader, Esparbès-Pistre e Tap (1995).....	116
Tabela 20- Escores médios para as diferentes estratégias de <i>coping</i> na pesquisa de Stephenson (2001).....	116
Tabela 21- Demonstrativo das questões referentes à estratégia de <i>coping</i> controle na ETC validada com a população brasileira.....	117

Tabela 22- Demonstrativo das questões referentes a estratégia de <i>coping</i> apoio social na ETC validada com a população brasileira.....	117
Tabela 23- Demonstrativo das questões referentes à estratégia de <i>coping</i> isolamento na ETC validada com a população brasileira.....	118
Tabela 24- Demonstrativo das questões referentes à estratégia de <i>coping</i> recusa na ETC validada com a população brasileira.....	119
Tabela 25- Demonstrativo da pontuação para as estratégias de <i>coping</i> da ETC validada com a população brasileira.....	119
Tabela 26- Descrição dos passos para elaboração do questionário.....	123
Tabela 27- Demonstrativo das categorias de respostas dos Fatores Organizacionais.....	124
Tabela 28- Demonstrativo das médias obtidas nos itens do fator Clima e Funcionamento Organizacional.....	128
Tabela 29- Demonstrativo das médias obtidas nos itens do fator Pressão no Trabalho.....	129
Tabela 30- Demonstrativo das médias obtidas nos itens do fator Infraestrutura e Rotina.....	130
Tabela 31- Correlações entre as subescalas da EVENT.....	131
Tabela 32- Pontuações obtidas na EVENT.....	132
Tabela 33- Distribuição da Frequência das Fases de Stresse.....	132
Tabela 34- Distribuição da Frequência das Fases de Stresse por cargo.....	133
Tabela 35- Distribuição da frequência da presença do stresse por género.....	134
Tabela 36- Distribuição da frequência da presença do stresse por estado civil.....	134
Tabela 37- Distribuição da frequência da presença do stresse por idade.....	135
Tabela 38- Distribuição da Frequência da presença do stresse por escolaridade.....	135
Tabela 39- Distribuição da Frequência da presença do stresse por Cargo.....	136
Tabela 40- Distribuição da Frequência dos Sintomas de Stresse.....	137
Tabela 41: Distribuição da Frequência da Sintomatologia de Stresse em Indivíduos que Não foram Diagnosticados em Nenhuma Fase.....	138
Tabela 42 - Correlações entre as subescalas da ETC.....	139
Tabela 43- Demonstrativo das médias das questões referentes à estratégia controlo.....	139
Tabela 44- Demonstrativo das médias das questões referentes à estratégia apoio social.....	141
Tabela 45- Demonstrativo das médias das questões referentes à estratégia isolamento.....	144
Tabela 46- Demonstrativo das médias das questões referentes à estratégia recusa.....	146
Tabela 47- Média de Estratégias de <i>Coping</i> dos Trabalhadores Prisionais da Bahia (agentes penitenciários e gerentes prisionais).....	147

Tabela 48 - Correlações entre as subescalas da EAEG.....	148
Tabela 49 - Valores dos fatores Relacionamento, Tarefa e Situacional.....	148
Tabela 50 - Valores do fator Relacionamento.....	148
Tabela 51 - Valores do fator Tarefa.....	149
Tabela 52 - Valores do fator Situacional.....	150
Tabela 53 - Distribuição da frequência do desempenho das tarefas.....	152
Tabela 54 - Distribuição da frequência do desempenho das tarefas por cargo.....	152
Tabela 55 - Distribuição da frequência da percepção da liderança (diretiva ou participativa).....	153
Tabela 56 - Distribuição da frequência da percepção da liderança diretiva por cargo.....	153
Tabela 57 - Distribuição da frequência da experiência no exercício da função prisional.....	154
Tabela 58 - Distribuição da frequência da experiência no exercício da função prisional por cargo..	155
Tabela 59 - Distribuição e correlação entre o desempenho das tarefas quanto à liderança.....	156
Tabela 60 - Distribuição e correlação entre o desempenho das tarefas quanto à experiência na função prisional.....	156
Tabela 61 - Quadro comparativo entre o ISSL (Fases Quase-Exaustão e Exaustão) e EVENT (Clima e Funcionamento, Pressão no Trabalho e Infraestrutura e Rotina).....	158
Tabela 62 - Quadro comparativo entre a EAEG (Tarefa, Relacionamentos, Situações) e EVENT (Clima e Funcionamento, Pressão no Trabalho e Infraestrutura e Rotina).....	159
Tabela 63 - Quadro comparativo do questionário (desempenho das tarefas, liderança diretiva X participativa e experiência) com o ISSL (Fases Quase-Exaustão e Exaustão).....	160
Tabela 64 - Quadro comparativo entre a EAEG (Tarefa, Relacionamentos, Situações), o ISSL (Fases Quase-Exaustão e Exaustão) e a ETC (Controlo, recusa e isolamento).....	162
Tabela 65 - Modelo de regressão linear.....	168
Tabela 66 - Modelo de regressão linear.....	169
Tabela 67 - Correlações entre a EAEG e as outras escalas.....	169
Tabela 68 - Correlações entre a EVENT e as outras escalas.....	170
Tabela 69 - Correlações entre o ETC e as outras escalas.....	171
Tabela 70 - Correlações entre o ISSL e as outras escalas.....	172

LISTA DE SIGLAS, ABREVIATURAS E ACRÓNIMOS

α - Alfa

β - Beta

APAC- Associação de Proteção e Assistência ao Condenado

CAE- Casa do Albergado e Egressos

CLC- Colônia Lafayette Coutinho

CMP- Central Médica Penitenciária

CONEP- Comissão Nacional de Ética em Pesquisa

COP- Centro de Observação Penal

CP- Cadeia Pública de Salvador

CPE- Conjunto Penal de Eunápolis

CPFS- Conjunto Penal de Feira de Santana

CPI- Conjunto Penal de Itabuna

CPJ- Conjunto Penal de Juazeiro

CPJ- Conjunto Penal de Jequié

CPPA- Conjunto Penal de Paulo Afonso

CPS- Conjunto Penal de Serrinha

CPLF- Conjunto Penal de Lauro de Freitas

CPSF- Colônia Penal de Simões Filho

CPTF- Conjunto Penal de Teixeira de Freitas

CPV- Conjunto Penal de Valença

DEPEN- Departamento Penitenciário Nacional

DP- Desvio-Padrão

DPM- Distúrbios Psíquicos Menores

EAEG- Escala de Avaliação de Estilos Gerenciais

E.g.- *Exemplia gratia* (por exemplo)

Et al.- Et alli (e outros)

ETC- Escala Toulousaine de *Coping*

EVENT- Escala de Vulnerabilidade ao Estresse no Trabalho

EASHW - European Agency for Safety and Health at Work

HCT- Hospital de Custódia e Tratamento

IBGE- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

I. e.- *id est* (isto é)

ILANUD- Instituto Latino-americano das Nações Unidas para Prevenção do Delito e Tratamento do Delinquente

ICPS- International Center for Prison Studies

ISSL- Inventário de Sintomas de Stress de Lipp

Km (Km2)- quilômetros (quilômetros quadrados)

LEP- Lei de Execuções Penais

LPC- *Least Preferred Coworker*

MS- Ministério da Saúde

M- Média

n- Amostra

p. (pp.)- página(páginas)

ONU- Organização das Nações Unidas

PAAC- Presídio Advogado Ariston Cardoso

PANG- Presídio Advogado Nilton Gonçalves

PARP- Presídio Advogado Ruy Penalva

PCC- Primeiro Comando da Capital

PFI- Prison Fellowship Internacional

PF- Penitenciária Feminina

PS- Presídio de Salvador

RDD- Regime Disciplinar Diferenciado

REDA- Regime Especial de Direito Administrativo

SAP – Superintendência de Assuntos Penais

SEAP- Secretaria de Administração Penitenciária e Ressocialização

SINSPEB-BA - Sindicato dos Servidores Penitenciários do Estado da Bahia

SGP- Superintendência de Gestão Prisional

SJCDH - Secretaria de Justiça, Cidadania e Direitos Humanos

SRS- Superintendência de Ressocialização Sustentável

SPSS- *Statistical Package for the Social Sciences*

TRC- Teoria do Reforço Cognitivo

UED- Unidade Especial Disciplinar

UEFS- Universidade Estadual de Feira de Santana

[...] Lembrai-vos dos encarcerados como se presos com eles [...]

Epístola aos Hebreus 13: 03 a

Bíblia Sagrada- Revista e Atualizada.

1 Introdução

Esta tese procurou estudar as relações entre stresse e estilo de liderança e suas implicações na atividade gerencial nas unidades prisionais da Bahia, notadamente no que diz respeito aos gestores (gerentes) prisionais na sua relação com os subordinados (agentes); descrevendo a correspondência destas relações com as proposições da Teoria do Reforço Cognitivo de Fiedler e seus colaboradores (Fiedler & Garcia, 1987).

Considerou-se, por um lado, na análise destas relações entre stresse e estilo de liderança, consoante Pereira e Pacheco (2015), que todas as atividades gerenciais envolvem direta ou indiretamente a liderança do gerente sob seus subordinados para disseminar informações sobre a organização e seu contexto, para planejar e conduzir mudanças, para negociar metas e recursos com subordinados e para desenvolver estratégias de motivação e avaliar resultados da equipa.

Por outro lado, considerou-se, de acordo com Silva, Chaves, e Reis (2012), que os ambientes de trabalho nos quais os níveis de tensão e insegurança são significativos os trabalhadores insatisfeitos e intranquilos tornam-se mais propensos a cometerem erros, viabilizando o surgimento de conflitos, aspecto que no entendimento de Camilo-Alves et al.(2012) passa a ser um problema, pois afeta a produtividade organizacional e é, de acordo com Finney, Stergiopoulos, Hensel, Bonato, e Dewa (2013) uma das consequências do stresse dos agentes penitenciários.

Neste sentido, o conflito organizacional nas unidades prisionais é uma constante (Moraes, 2012), podendo ser descrito como mais destrutivo e perigoso para a equipa do que construtivo. Assim, os agentes penitenciários e os gerentes prisionais, em diversos estudos, tanto na literatura produzida no Brasil (Monteiro, 2013), quanto na literatura internacional (Finney et al., 2013) são apresentados numa relação conflituosa, num

contexto de enorme pressão (Santos et al., 2010). Também, Finney et al. (2013) preocupou-se com a relação entre os gestores prisionais e os agentes penitenciários, apontando o clima organizacional e a pressão como um fator significativamente associado ao stresse em estabelecimentos prisionais; enquanto Monteiro (2013) acrescenta que a deficiente infraestrutura e problemas na rotina prisional são apontados pelos trabalhadores prisionais como um importante stressor.

Considerando que os conflitos organizacionais não dizem respeito apenas ao clima, mas também é fator de pressão no trabalho que por vezes tem origem nas deficiências de infraestrutura e rotina da organização, Simões (2011) alerta que quando a interferência dos conflitos organizacionais ultrapassa o nível individual e se propaga pela estrutura organizacional o seu impacto assume maior dimensão, afetando toda a gestão e por isso considera que o papel do gerente é de suma importância para solucionar os conflitos, de forma tal que, dependendo da liderança, os conflitos podem tornar-se funcionais ou disfuncionais.

Portanto, o estilo de liderança inapropriado para o contexto onde a liderança é exercida pode tornar os conflitos disfuncionais. Neste sentido, para Hitt, Miller e Colella (2011) o conflito disfuncional prejudica a execução das metas da organização; pois causa descontentamento que pode destruir os laços de relacionamento da equipa, provocando sua desunião, gerando deficiência nas comunicações e o descaso nos cumprimentos das metas, reduzindo a eficácia da equipa.

No caso do sistema prisional da Bahia, Monteiro (2013), no estudo com os agentes penitenciários de Salvador, mostrou que o conflito entre os agentes penitenciários e os gerentes prisionais é intenso e relativamente perceptível. Embora não tenha relacionado diretamente este conflito ao stresse a autora menciona estudos

anteriores que apontaram elevados níveis de stresse entre os agentes penitenciários das unidades onde ela realizou sua pesquisa.

Desta forma, no contexto da profissão do agente penitenciário, Dias, Ferreira e Menezes (2012) encontraram também, na revisão de literatura, estudos que evidenciam que os trabalhadores de prisões são profissionais submetidos a um alto risco para a doença relatada como stresse debilitante. Os autores encontraram nesses estudos prevalências de ansiedade, distúrbios de comportamento e abuso de álcool mais alto entre os agentes penitenciários do que na população em geral, existindo nestes trabalhadores, uma prevalência de distúrbios emocionais de 18.6%, abuso de álcool de 4.5% e distúrbios da ansiedade de 7.9% (Dias et al., 2012).

Ainda no tocante aos agentes penitenciários, a revisão de literatura realizada por Essenfelder (2012), num estudo realizado com jornalistas, ao comparar estes profissionais com os agentes penitenciários corrobora com a concepção de que o agente penitenciário é altamente vulnerável ao stresse. Este autor cita Cooper, Sloan e William (1988) que estudaram 104 profissões e apontaram as 20 mais expostas a problemas psicossociais que provocam risco de stresse, fazendo uso de uma escala de zero a dez, os pesquisadores averiguaram que, entre as profissões mais estressantes, encontrava-se em primeiro lugar a de mineiro (8.3), em segundo a de policial (7.7) e, em terceiro (7.5) a de agente penitenciário, em conjunto com as profissões de jornalista e piloto de avião.

Além disto, diversos estudos mostram serem comuns os conflitos entre quadrilhas e o tráfico de drogas dentro das prisões, com elevado número de rebeliões caracterizadas por grande violência (Dias et al., 2012; Silva et al., 2012). Em um destes estudos realizados com os agentes penitenciários da região metropolitana da Bahia, apontado na revisão de literatura realizada por Dias et al. (2012) sobre o stresse em trabalhadores prisionais de diversos estados brasileiros, encontrou-se que “estes

trabalhadores estão frequentemente expostos a diversas situações geradoras de stresse, tais como intimidações, agressões e ameaças, possibilidade de rebeliões nas quais, entre outros, correm o risco de serem mortos ou se tornarem reféns” (Dias et al., 2012, p. 58).

Corroborando com pesquisas anteriores, Silva et al. (2012) analisando um estudo realizado com agentes penitenciários do Estado de São Paulo encontrou neste, como parte da rotina destes profissionais, sobrecargas de atividades, risco de violência e exposição a fatores geradores de doenças ocupacionais; fatores que de acordo com Urien e Osca (2012) são agentes stressores relacionados principalmente com o desempenho no trabalho.

Em outra pesquisa realizada com agentes penitenciários baianos, Monteiro (2013) aponta que estes trabalhadores reclamam que o aumento do número de vagas nas suas unidades prisionais não ocorre proporcionalmente em relação ao aumento da população e da criminalidade, gerando superlotação; também a escassez de agentes penitenciários e pessoal de apoio gera fugas frequentes e reclamações dos presos de desrespeitos aos seus direitos; além das deficiências nas estruturas prediais das unidades prisionais; bem como outros problemas vinculados à estrutura organizacional, que, segundo Finney et al. (2013), estão associados significativamente ao stresse ocupacional.

Este reconhecimento que a profissão de agente penitenciário é estressante, consoante Tiera, Ulbricht, e Ripka (2011), encontra respaldo na legislação trabalhista do Brasil. Conforme estes autores as leis brasileiras sobre o trabalho, já reconhecem a vulnerabilidade do agente penitenciário ao adoecimento em virtude de sua função, tanto que no capítulo 10, que trata sobre transtornos mentais e comportamentos relacionados ao trabalho, do manual de procedimentos para os serviços de saúde, consoante a Portaria do Ministério da Saúde (MS) n.º 1.339/1999 os agentes penitenciários são

apresentados como um grupo profissional exposto ao desenvolvimento da Síndrome de *Burnout* e outras doenças associadas ao stress no trabalho (Tiera et al., 2011).

Quando comparado os agentes penitenciários com outros trabalhadores prisionais, Damas e Oliveira (2013), na revisão de literatura, relatam que na Noruega, um estudo sobre prevalência de transtornos mentais nas prisões que foi realizado com presos e trabalhadores prisionais (agentes penitenciários, gerentes prisionais, profissionais ligados à atenção primária de saúde e profissionais ligados a serviços psiquiátricos), mostrou que no âmbito dos trabalhadores prisionais os agentes penitenciários são os profissionais que apresentam os maiores índices de prevalência de transtornos mentais.

No entanto, os gerentes prisionais também são vulneráveis ao stress, ainda que submetidos a stressores diferentes dos agentes penitenciários, pois estes últimos tem menos participação em decisões administrativas que os gerentes prisionais, maior risco de violência carcerária, maior contato com o preso, responsabilidades rotineiras e menor grau de autonomia (Dias et al., 2012; Finney et al., 2013).

Todavia, independentemente da posição na hierarquia do sistema prisional, há certos pontos em comum entre os funcionários prisionais que torna todos eles vulneráveis ao stress, tais como a exposição ao mesmo ambiente, o que tem possibilitado estudos que realizam uma avaliação generalizada, a exemplo de um estudo realizado na França, com todas as categorias de trabalhadores de prisão, no qual foram observadas as prevalências de 24% de sintomatologia depressiva, 24.6% de distúrbios da ansiedade e 41.8% de distúrbios do sono (Dias et al., 2012).

Desta forma, considerando que, atualmente; praticamente todas as organizações estão baseadas em equipas ou grupos de trabalhos que são a chave para a eficácia organizacional- compreendida como o resultado da aplicação de recursos por uma

organização “com o objetivo de alcançar a missão a que se propôs e, assim, justificar a sua existência na sociedade” (Camilo-Alves et al., 2012, p.118), e considerando ainda que os agentes penitenciários e os gerentes são trabalhadores prisionais que constituem em cada unidade prisional a equipa responsável pela custódia do detento (Bahia, 2012) é possível pressupor que destas duas categorias de trabalhadores prisionais, apresentadas em diversos estudos como altamente vulneráveis ao stresse, depende a eficácia organizacional das unidades prisionais.

No tocante ao sistema prisional da Bahia, Monteiro (2013) encontrou em sua revisão de literatura, que das pesquisas realizadas de 2002 a 2012, nas unidades prisionais baianas onde o stresse foi apontado como elevado destacou-se os seguintes sintomas: insatisfação com a função, percepção de desempenho insuficiente, sensação de impossibilidade de trabalhar, desinteresse pela ressocialização do preso, elevados número de atestados e licenças médicas e dificuldades de diálogo entre agentes penitenciários e a direção da unidade prisional. Monteiro (2013) apontou ainda que o elevado consumo de álcool era a principal forma com que muitos trabalhadores prisionais enfrentavam os problemas da rotina da prisão e os obstáculos ao desempenho de suas funções devido a deficiente infraestrutura.

Assim na delimitação do tema integrou-se: i) a análise das relações entre estilo de liderança e stresse ocupacional, conforme a perspectiva da Teoria do Reforço Cognitivo (TRC) de Fiedler e seus colaboradores; ii) as informações referentes à atual situação ocupacional das unidades prisionais da Bahia, foco do objeto desta pesquisa, apresentadas pelo Sindicato dos Servidores Penitenciários do Estado da Bahia (SINSPEB), que relatam o fato de que o stresse de alguns servidores vinha ocasionando a perda da relação de sentido dos profissionais penitenciários e seu trabalho, havendo um sentimento de apatia e desânimo, comprometendo não só a saúde deste servidor,

como também a relação que o mesmo estabelecia com os presos e colegas de trabalho (Bahia, 2013).

Portanto, considerando que a atividade gerencial dos estabelecimentos penitenciários requer um estilo de liderança apropriado a um contexto marcado por motins, rebeliões e vitimização de presos e trabalhadores prisionais e dificuldades diversas para o desempenho da função, as hipóteses foram levantadas partindo-se do pressuposto que o estilo de liderança do gerente está relacionado ao stresse dos trabalhadores prisionais (gerentes e agentes penitenciários), afetando a atividade gerencial nas unidades prisionais, impossibilitando o diálogo entre os agentes penitenciários e os gerentes prisionais.

Em sua estrutura esta tese está organizada em duas partes, enquadramento teórico e estudos empíricos, nas quais estão distribuídos sete capítulos.

Esta introdução, além da delimitação do tema, traz a justificativa da pesquisa tanto quanto à originalidade de sua abordagem, como quanto sua pertinência teórica e prática.

A originalidade refere-se ao fato que a maior parte dos estudos sobre stresse e stressores em presídios, penitenciárias, colônias penais e outras unidades prisionais investigavam as condições de saúde dos presos. O Brasil carece de maiores estudos sobre a saúde dos trabalhadores das prisões, conforme Silva et al. (2012) e Dias et al. (2012) constata. A literatura internacional também evidencia esta necessidade de maiores estudos com os trabalhadores prisionais. Neste sentido, conforme um estudo de Lerman e Page (2012) sobre o sistema prisional dos Estados Unidos, até o final de 1970, não havia estudos sistemáticos sobre as vidas dos agentes penitenciários, pois estes eram os “fantasmas invisíveis” nos estudos sobre o sistema penal, tendo apenas recentemente ganho visibilidade como um dos atores principais do sistema penal que

são justamente com os trabalhadores prisionais que exercem as atividades burocráticas (os gestores prisionais) diretamente responsáveis pela implementação dos programas (política penal) e as operações de rotina da prisão; sendo, portanto, esta também a pertinência da pesquisa em termos de comunidade científica. Em termos de sociedade a pertinência tanto diz respeito à alta vulnerabilidade ao stresse dos trabalhadores das unidades prisionais; quanto às implicações negativas do adoecimento destes trabalhadores para a sociedade e o Estado. Assim, ressalta-se a importância da compreensão do impacto deste adoecimento na gestão do sistema prisional baiano e do seu reflexo para a sociedade em termos nacionais, considerando que a população carcerária da Bahia é bastante representativa no sistema prisional brasileiro, variando entre 3% a 5% da população carcerária do Brasil (Bahia, 2012); podendo aumentar ainda mais, principalmente quando se leva em consideração que das 27 unidades federativas do Brasil, a Bahia é o quarto Estado mais populoso, com uma população de mais de 14 milhões de habitantes; tendo uma extensão territorial superior a 567 mil quilômetros quadrados (Km²), na qual estão distribuídos 417 municípios, sendo o 5º maior Estado do Brasil. Assim, para uma melhor noção das dimensões territoriais da Bahia, quando comparada com países da Europa, sozinha, a Bahia é maior do que toda a França, e 6 vezes maior que Portugal (IBGE, 2010 citado por Bahia, 2012). A Bahia também é o Estado que mais faz divisas com outros Estados do Brasil (total de oito divisas): Sergipe, Alagoas, Pernambuco, Piauí, Tocantins, Goiás, Minas Gerais e Espírito Santo, alguns dos quais lideram o ranking de criminalidade do país (Bahia, 2013).

Neste sentido, este estudo reveste-se de grande importância, pois o Brasil tem um dos dez maiores sistema penal do mundo; tendo a população carcerária crescido 508.8% no período de 1990 a 2012, passando de aproximadamente 210 mil pessoas

presas, para mais de 500 mil presos, o que lhe confere uma taxa prisional de 287.31 presos por 100 mil habitantes, segundo informações do Ministério da Justiça, o que implica que a taxa de crescimento da população carcerária neste período foi cerca de 6 vezes maior que a taxa de crescimento da população nacional (Damas & Oliveira, 2013).

Estes dados, trazidos na revisão de literatura de Damas e Oliveira (2013), embora mais atuais, são coerentes com os dados da organização não governamental, o Centro Internacional para Estudos Prisionais (ICPS, na sigla em inglês), que baseada nas informações sobre o sistema prisional brasileiro do final do ano de 2010, verificou que o país possuía a quarta maior população carcerária do mundo [segundo o ICPS em número de presos o Brasil só fica atrás dos Estados Unidos (2.2 milhões), da China (1.6 milhão) e da Rússia (740 mil)], um sistema prisional com um déficit de vagas de quase 200 mil e uma taxa prisional de 253 presos por 100 mil habitantes, que o colocava na posição de nº 47, num total de 216 países (ICPS, 2012).

No que diz respeito ao enquadramento teórico da pesquisa, a revisão de literatura e fundamentação teórica retratou o stresse ocupacional sobre dois enfoques. Por um lado, as questões psicológicas e o controlo sobre o trabalho, expostos no segundo capítulo. Por outro lado, a apresentação do ambiente de trabalho, as unidades prisionais, cuja estrutura e funcionamento são expostas no terceiro capítulo, como um fator de alta vulnerabilidade ao stresse para os agentes penitenciários e gerentes prisionais.

Portanto, no enquadramento teórico é pressuposto uma correlação entre o estilo de liderança utilizado no gerenciamento das unidades prisionais e a vulnerabilidade ao stresse no ambiente prisional com a sintomatologia do stresse dos agentes e gerentes prisionais. Neste contexto, considerou-se, que o modelo de liderança de Fiedler e colaboradores, TRC, seria o mais apropriado para o estudo das relações entre o estilo de

liderança e o stresse ocupacional em função do contexto em que são estruturadas as tarefas nas unidades prisionais e do poder de posição dos gerentes prisionais que já são conhecidos (Monteiro, 2013), aspectos que favorecem o uso deste modelo (Carneiro, 2014).

Nos estudos empíricos, cuja metodologia está expressa no quarto capítulo, em virtude de já existirem instrumentos padronizados para medirem as variáveis em estudo (estilo de liderança, stressores, *coping* e sintomas de stresse) não foi elaborada nenhuma escala nova para medir tais variáveis, sendo utilizada para medir o estilo de liderança a Escala de Avaliação de Estilos Gerenciais que é amplamente utilizada em pesquisas com a população brasileira.

O construto stresse foi medido levando-se em consideração que é possível prever o stresse ocupacional, consoante a revisão de literatura feita por Faro e Pereira (2012), através da associação de três variáveis [as fontes de pressão no trabalho (stressores), as estratégias de *coping* e os sintomas de stresse], entendimento próximo ao de Servino, Neiva e Campos (2013), que na sua revisão de literatura identificaram que o stresse poderia ser avaliado em termos de quatro variáveis, nas quais, as duas primeiras variáveis afetam sensivelmente as duas últimas, que são respectivamente: fontes de pressão no trabalho; personalidade do indivíduo; estratégias de enfrentamento contra o stresse desenvolvidas pelas pessoas e os sintomas físicos e mentais manifestos no processo.

Por esta razão foi necessário o uso de um instrumento para cada uma destas três variáveis (stressores, estratégias de *coping* e sintomas de stresse), respectivamente, a Escala de Vulnerabilidade ao Stresse no Trabalho (EVENT), a Escala Toulousaine de *Coping* (ETC) e o Inventário de Sintomas de Stresse para Adultos (ISSL).

Ainda no quarto capítulo as questões de investigação, de índole descritiva e as hipóteses que constituem a etapa correlacional da pesquisa são colocadas tendo por base a correspondência das relações entre stresse e liderança nas unidades prisionais com os enunciados da TRC.

No quinto capítulo, foram apresentados os resultados, sendo encontrado, após o tratamento estatístico dos dados, elevado stresse ocupacional na população estudada, ficando demonstrada uma provável relação entre o estilo de liderança do gerente e o stresse, dado que os agentes penitenciários que apresentaram maiores sintomas físicos e psicológicos, principalmente no que se refere a incapacidade de trabalhar e dificuldades de dialogar com a chefia, estavam entre aqueles que assinalaram que o foco de seu gerente estava no fator tarefa, como também ficou claro que os stressores tem relação com as estratégias de *coping* usada pelos trabalhadores prisionais, sendo o uso do álcool e outras drogas uma das estratégias de *coping* negativa mais utilizada por tais trabalhadores, havendo uma correlação significativa e negativa entre as estratégias negativas e as estratégias de controlo.

Encontraram-se, assim, nos resultados, conforme levantado na hipótese 1, que a correlação entre a subescala EAEG Relacionamento e a EAEG Tarefa é negativa e significativa ($r = - .186$; $p < .05$), o que possibilitou deduzir que o aumento do foco do gerente prisional nas tarefas implica numa ligeira tendência de diminuição de seu interesse nos relacionamentos com sua equipa, principalmente levando em conta que na EVENT- Clima e Fun. Organ., o item 19 “Impossibilidade de dialogar com a chefia” obteve a maior média ($M = 1.845$) da EVENT. Ainda de acordo com o que foi levantado na hipótese 1 o estilo de liderança no contexto de alta vulnerabilidade ao stresse e de uso elevado de estratégias de *coping* negativas se comportava como uma variável independente, sendo realizada uma regressão linear com os dados da EAEG, da EVENT

e da ETC, tendo o estilo de liderança por variável independente, cujo modelo mostrou-se significativo ($F = 2.196$; $p = 0.043$) e outra regressão com as mesmas variáveis; mas tendo o estilo de liderança como variável dependente; todavia este modelo não mostrou-se significativo ($F = 1.473$; $p = 0.176$); restando comprovada a hipótese 1.

Foi encontrado um alto nível de vulnerabilidade ao stresse no trabalho na população estudada, sendo que no ISSL uma das correlações mais elevadas e significativas é com a EVENT Infraestrutura e Rotina ($r = .143$; $p < .05$). Também no tocante ao nível de vulnerabilidade ao stresse no trabalho a variável EVENT Pressão no Trabalho tem um efeito significativo no ETC ($B = 0.095$; $p = 0.003$), comprovando a hipótese 2 que sustentava a existência de relações entre a vulnerabilidade ao stresse no trabalho com os sintomas de stresse e o *coping*. Por outro lado, este aumento da pressão no trabalho provoca um aumento no uso de estratégias de *coping*, principalmente na estratégia Isolamento ($M = 31.97$) que é utilizada em níveis acima da média nacional brasileira ($M = 31.4$) conforme exposto na Hipótese 3. Foi encontrado no ETC uso abusivo das estratégias de isolamento e no ISSL um elevado número de indivíduos nas fases mais avançadas do stresse, sendo diagnosticado que entre os agentes penitenciários 70% ($n = 224$) consomem álcool ou outras drogas regularmente e 39.38% ($n = 126$) encontram-se na fase quase-exaustão ou exaustão e entre os gerentes prisionais 40% ($n = 32$) consomem álcool ou outras drogas regularmente e 27.5% ($n = 22$) encontram-se na fase quase-exaustão ou exaustão.

Ainda no tocante as estratégias de *coping* encontrou-se uma correlação positiva forte e significativa entre a Recusa e o Isolamento ($r = .769$; $p < .01$), indicando que níveis elevados na recusa estão associados a níveis elevados de isolamento, o que fora sustentado na hipótese 4, estando o Controlo negativamente correlacionado com o Isolamento ($r = -.642$; $p < .01$) e com a Recusa ($r = -.623$; $p < .01$), conforme a hipótese

5. Quanto as relações entre os sintomas de stresse e o estilo de liderança, conforme levantado na hipótese 6, encontrou-se que a EAEG Tarefa ($r = .112$; $p < .05$) e os sintomas de stresse estão positivamente correlacionados.

A discussão, exposta no sexto capítulo, centrou-se no fato dos resultados da pesquisa identificarem que as relações entre stresse e estilo de liderança, em partes correspondem as proposições da TRC, ficando demonstrado que o estilo de liderança do gerente focado nas tarefas, uma vez que é diretivo, é inapropriado ao contexto de elevado stresse das unidades prisionais, afetando a atividade gerencial a ponto de comprometer o diálogo dos gerentes com sua equipa, inviabilizando o alcance das metas da unidade prisional.

A conclusão é apresentada no sétimo capítulo, trazendo considerações sobre a comprovação de todas as seis hipóteses levantadas, prestando contas dos objetivos a que se propôs a pesquisar, apresentando, também algumas considerações sobre as limitações do estudo e a sua aplicação.

Por fim, esta pesquisa verificou que sob elevado stresse, o gerente experiente não é o mais eficaz, conforme o sustentado pela Teoria do Reforço Cognitivo de Fiedler e seus colaboradores; mas sim os gerentes que desenvolveram rede de relações que o ajuda a decidir em tais condições, sejam experientes ou inexperientes.

PARTE I: ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2 O Stresse Ocupacional e Seu Impacto em Indivíduos e Organizações

Na Psicologia Social, o stresse é concebido, consoante Taylor (2010), como uma possível via de explicação da interface entre as dinâmicas psicológica, biológica e social na procura de mais e melhor compreensão da variedade de fatores que impliquem no processo saúde-adoecimento. Portanto, o stresse é o produto dos riscos psicossociais do trabalho (Serafim, Campos, Cruz, & Rabuske, 2012).

Em 1986 a Organização Internacional do Trabalho (OIT) definiu o risco psicossocial como “a interação entre o conteúdo do trabalho, a sua organização e o seu gerenciamento, com outras condições ambientais e organizações por um lado, e as competências e necessidades dos trabalhadores de outro” (Serafim et al., 2012, p. 687).

Conforme Serafim et al. (2012), na literatura da área, os riscos psicossociais são categorizados em dois tipos que são os stressores ou demandas de trabalho e disponibilidade de recursos pessoais e laborais.

Neste contexto, no tocante aos stressores ou demandas de trabalho, para Junior e Lipp (2011) algumas profissões predis põem os seus profissionais a situações mais stressantes que outras. Sendo a maior fonte de stresse para adultos, o stresse profissional, que é um tema amplamente estudado nas últimas décadas e é apontado como um dos fatores de risco para o adoecimento dos trabalhadores, prejuízo das organizações e gastos para saúde pública (Silva & Mendonça, 2013).

O enfoque, principal dos estudos sobre o stresse ocupacional está no diagnóstico dos aspectos fisiopatológicos e as implicações do stresse gerado no ambiente de trabalho, pois os efeitos e as causas do stresse ocupacional adquirem importância quando contextualizado na dinâmica organizacional (Mosadeghrad, 2013).

Na sua revisão de literatura, Mosadeghrad (2013) retrata que o stresse

ocupacional não afeta apenas a saúde mental do trabalhador, mas afeta também o *turnover*, a produtividade e o desempenho da organização.

Neste sentido, assim como no Brasil, a literatura internacional também sustenta a perspectiva que o stresse não é danoso apenas para aos trabalhadores; mas também para as instituições, o que é justificável, considerando que em âmbito mundial, aproximadamente 30% dos trabalhadores apresentam sintomas de stresse, transtornos de ansiedade e depressão (Silva & Mendonça, 2013).

Conforme Antunes (2012) a Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho, relata que 79% dos gestores europeus estão preocupados com o stresse no trabalho; o que é compreensivo, pois, de acordo com o Relatório de 2009 do *European Risk Observatory*, da *European Agency for Safety and Health at Work* (EASHW, 2009) o stresse provoca entre 50% a 60% de faltas ao trabalho, o que representa um custo muito elevado, tanto em termos de sofrimento humano como de desempenho econômico das instituições; neste sentido, estimativas apontaram que em 2002, o custo econômico anual do stresse relacionado com o trabalho na União Europeia tenha sido de 20 mil milhões de euros (Antunes, 2012; EASHW, 2009).

No Brasil, de acordo com os dados citados por Silva e Mendonça (2013), as doenças mentais, incluindo neste grupo as doenças resultantes do stresse ocupacional constituem a terceira causa de concessão de benefícios previdenciários, a exemplo do auxílio-doença, do afastamento do trabalho por mais de 15 dias e das aposentadorias por invalidez.

Ainda no Brasil, 30% da população economicamente ativa já atingiu algum estado de stresse causado por pressão excessiva, estando, no ranking internacional, esta percentagem de profissionais stressados apenas atrás do Japão, que já atingiu 70%, e tendo ultrapassado os Estados Unidos, que tem 20% de seus profissionais stressados

(Meyer, Guimarães, Machado & Parcias, 2012).

Apesar da atualidade do tema, Faro e Pereira (2012) afirmam que desde os anos 70, fundamentado no modelo proposto por Sleye (que sugere o stresse como se constituindo da relação demanda *versus* capacidades do indivíduo) que as pesquisas sobre stresse, marcadamente sobre influência de psicólogos clínicos, têm centrado sua abordagem no stresse no trabalho e as repercussões sobre a saúde mental da pessoa.

Este fato é suportado por se considerar que não há descontinuidade entre o stresse fisiológico e o psicológico, dado que as reações hormonais às agressões dependem de fatores situacionais e psíquicos, assim como a capacidade de agir para modificar a situação estressora; pois a percepção da situação e os próprios meios para enfrentá-la são influenciados pela atividade hormonal, o que conseqüentemente, amplia as possibilidades de reações, conforme a iniciativa do indivíduo e a gravidade dos problemas com que este se defronta (Faro & Pereira, 2012; Servino et al., 2013).

Mantendo a perspectiva enunciada, esta pesquisa retoma o conceito de stresse ocupacional, associado aos fatores psicossociais de risco no trabalho, em concordância com a *European Agency for Safety and Health at Work*, entendendo tal constructo como uma interação dinâmica entre a pessoa e seu ambiente de trabalho, levando em consideração fatores ambientais, especialmente os aspectos psicológicos e o contexto organizacional (Costa & Santos, 2013).

Portanto, o stresse ocupacional é apresentado como um construto que procura conciliar os contributos de diferentes modelos de stresse, retomando principalmente Sleye, em cuja acepção perspectiva o stresse como resposta ou variável dependente e estuda as reações do organismo e Lazarus e Folkman, cuja acepção concebe o stresse como processo de trocas contínuas entre a pessoa e o meio (interno e externo), sendo o foco de estudo justamente as trocas (e suas transformações sucessivas) que têm lugar

entre pessoa e meio (Guido, Silva, Goulart, Kleinübing & Umann, 2012). Assim, pode ser viabilizado que o stresse seja pesquisado em um destes três aspetos: a) stresse como variável dependente (uma resposta a um estímulo perturbador); b) stresse como variável independente (um estímulo externo) e c) stresse como variável interveniente (a forma como os indivíduos percebem e reagem às situações).

2.1 A vulnerabilidade aos stressores no trabalho: as relações entre demandas psicológicas e controlo sobre o trabalho.

Para Sadir e Lipp (2013) a principal preocupação dos pesquisadores que estudam o stresse ocupacional é a identificação dos stressores, ocorrendo o mesmo nos estudos com funcionários de segurança pública, a exemplo dos trabalhadores de unidades prisionais (Damas & Oliveira, 2013; Finney et al., 2013; Greco, de Souza Magnago, Lopes, Prochnow, Tavares & Viero, 2012; Lerman, & Page, 2012; Liebling, 2011 a; Roy & Avidja, 2012).

Em geral, os funcionários de segurança pública, no Brasil, são servidores públicos (Pawlowytsch, Batista & Batista, 2013) cuja percepção do seu ambiente de trabalho tem importante papel como preditor da Síndrome de *Burnout*, a qual surge como resposta aos stressores interpessoais crônicos presentes no trabalho (Palazzo, Carlotto, & Aerts, 2012).

Assim, sobre o stresse nos funcionários de segurança pública, Pawlowytsch et al. (2013) informam que as condições adversas de trabalho, as jornadas de trabalho extenuantes, os riscos inerentes à profissão e também a pressão da sociedade por eficiência, expõem os profissionais a diversas doenças ocupacionais. Para Pawlowytsch et al. (2013) quanto maiores os níveis de sintomas de stresse nos profissionais, menores

são os rendimentos da instituição, e conseqüentemente, menor é a segurança do segmento da sociedade em que eles trabalham.

Diversos estudos realizados com profissionais de segurança pública consideraram que dentre tais profissionais os mais afetados pelo stresse ocupacional são os policiais e os agentes penitenciários (Arial, Gonik, Wild & Danuser, 2010; Bezerra, Minayo & Constantino, 2013; Bonez, Dal Moro & Sehnem, 2013; Couto, Vandenberghe & Brito, 2012; Dias et al., 2012; Finney et al., 2013; Greco, Magnago, Beck, Urbanetto & Prochnow, 2013).

No tocante ao stresse ocupacional dos agentes penitenciários Roy e Avidja (2012) atribuem este ao ambiente prisional, afirmando que a maioria dos estudos sobre o ambiente prisional mostra que este afeta o bem-estar emocional dos funcionários da prisão, traz stresse entre eles, afeta a satisfação destes no trabalho, e em última análise, culmina em *burnout* entre muitos destes funcionários.

Em vários estudos sobre stresse em funcionários da segurança pública, realizados no Brasil e em outros países (Arial et al., 2010; Bezerra et al., 2013; Bonez et al., 2013; Couto et al., 2012; Dias et al., 2012; Finney et al., 2013; Greco et al., 2013; Roy & Avidja, 2012) o stresse ocupacional foi apresentado numa perspectiva semelhante à de Lin, Lin, e Lin (2011) que circunscreveram o stresse ocupacional a experiência pessoal de desconforto efetuada pelo desequilíbrio significativo que a pessoa percebe entre certas exigências do seu contexto de trabalho e as suas capacidades de resposta.

Este contexto contempla ainda condições em que a incapacidade na satisfação dessas exigências causa o desequilíbrio psicológico, dentre outras conseqüências negativas para a pessoa. Portanto, o stresse ocupacional, constitui-se num estado emocional desagradável, pela tensão, frustração, ansiedade, exaustão emocional em

função de aspectos do trabalho definidos pelas pessoas como ameaçadores (Lin et al., 2011).

Por sua vez, Alves, Hökerberg e Faerstein (2013), retomando o pensamento de Karasek, afirma que o stresse ocupacional acontece devido o “desgaste psicológico ocorrido pela exposição simultânea por parte dos trabalhadores a elevadas demandas psicológicas e escassa amplitude de decisão sobre o seu processo de trabalho” (p. 126). Tal raciocínio corrobora com Demerouti e Bakker (2011) que afirmam que as demandas psicológicas podem se tornarem em fatores de stresse no trabalho.

Neste sentido, Mendonça, Coelho e Júca (2012) também perspectivam o stresse no trabalho relacionando os aspectos demandas psicológicas e controlo sobre o trabalho a vulnerabilidade ao adoecer, retomando o modelo de Karasek e Theorell, que no entendimento de Reis, Fernandes e Gomes (2010) avaliam a questão do stresse por meio da análise dos seguintes fatores: demanda, controlo e apoio social.

Estes dois aspectos (demandas psicológicas e controlo sobre o trabalho) envolvem dimensões específicas do processo de trabalho, possibilitando a análise do stresse no âmbito organizacional, viabilizando, assim o estudo do stresse entre trabalhadores que exercem função de gerência, sobre os quais pressupõe-se que possuem um maior controlo sobre o trabalho que os demais trabalhadores. Isto porque o controlo sobre o trabalho engloba dimensões referentes ao uso de habilidades, o que envolve a capacidade empreendedora do indivíduo e a autoridade de decisão, a qual engloba a habilidade individual para a tomada de decisões sobre o próprio trabalho, a influência do grupo de trabalho e a influência na política gerencial (Mendonça et al., 2012; Skakon, Kristensen, Christensen, Lund, & Labriola, 2011).

Por outro lado, a demanda psicológica, diz respeito às exigências psicológicas enfrentadas pelo trabalhador durante a execução das suas tarefas. Esta demanda é

fundamental para compreensão do stresse do trabalhador que exerce cargo de gerência, pois ela envolve tanto a pressão do tempo, quanto a necessidade de se esperar pelas atividades realizadas por outros trabalhadores (Mendonça et. al., 2012; Skakon et al., 2011).

Associada a estas duas variáveis (demanda e controlo), Reis et al. (2010) afirmam que o apoio social foi definido por Karasek e Theorell como sendo os níveis de interação social existentes no trabalho, tanto com os colegas quanto com os chefes.

Reis et al. (2010), com base no pensamento de Karasek e Theorell citam quatro tipos de relações entre as variáveis demanda, controlo e apoio social, as quais são:

- a) alta exigência do trabalho (alta demanda e baixo controlo),
- b) trabalho ativo (alta demanda e alto controlo),
- c) trabalho passivo (baixa demanda e baixo controlo) e
- d) baixa exigência (baixa demanda e alto controlo).

Assim, Mendonça et al. (2012) mencionam que a principal predição estabelecida nesta inter-relação é que a maioria das reações adversas das exigências psicológicas, a exemplo da fadiga, ansiedade, depressão e doença física acontece quando há alta demanda do trabalho e um baixo grau de controlo do trabalhador, existindo, conforme estes autores, vários estudos que mostram a associação entre alta demanda e baixo controlo e os Distúrbios Psíquicos Menores (DPM), que incluem sintomas como ansiedade, déficit de memória e também de concentração, fadiga, irritabilidade, isônia e depressão (Greco et al., 2012; Mendonça et al., 2012).

Neste sentido é possível ainda ocorrer um declínio na atividade global do indivíduo e uma redução da capacidade de produzir soluções para as atividades e os problemas enfrentados quando houver baixa demanda e baixo controlo (Mendonça et al., 2012).

No entanto, Mendonça et al. (2012) afirmam que quando há alta demanda e alto controle as pessoas percebem as demandas como menos danosas, na medida em que podem criar estratégias para lidar com as causas do stresse, as quais, segundo Junior e Lipp (2011), podem ser de diferente natureza.

Para Guido et al. (2012) um stressor pode ser percebido como uma ameaça (negativo) ou como um desafio (positivo), desencadeando assim a reação de stresse, na qual a pessoa realiza uma avaliação secundária, analisando as possibilidades e estratégias de *coping* ou adaptação ao evento avaliado cognitivamente como estressante; todavia, um elevado número de stressores percebidos negativamente de maneira permanente no ambiente de trabalho, como observa Balassiano, Tavares e Pimenta (2011) e Baranauskienė, Diržytė, e Valaikiene (2010), causa efeitos sobre o bem-estar físico e psicológico do trabalhador.

Assim sendo, conforme Steinmetz e Schmidt (2010), no estudo do stresse ocupacional o foco deve ser os stressores; podendo estes ser tanto de natureza física como psicossocial, conforme aponta (Balassiano et al., 2011).

Desta forma, Junior e Lipp (2011) encontraram embasamentos científicos que demonstraram que os stressores devem ser pesquisados em quatro fatores diferentes e interligados que são os fatores relacionados às tarefas, os fatores relacionados às normas da organização, os fatores relacionados aos processos do trabalho e os fatores relacionados a relações interpessoais.

Neste sentido, Limongi-França e Rodrigues (2011) alertam que as situações nas quais os trabalhadores são expostos de forma intensa a determinados stressores, a exemplo das unidades prisionais, conforme aponta Monteiro (2013), são propícias para o desencadeamento de stresse.

No entanto, o stresse negativo somente se instala quando estes stressores

ocupacionais interagem com características individuais (personalidade que favorece tendências e crenças que é capaz de controlar os acontecimentos, autoestima, suporte social e estratégias de *coping*, dentre outros aspectos que são mediadores entre um stressor e o desencadeamento do *distress*) e resultam em uma interrupção aguda da homeostasia fisiológica ou psicológica; sendo a percepção um fator decisivo entre a condição potencial do stresse e a sintomatologia deste (Rossi, Perrewé, & Meurs, 2011).

Dentre estas características individuais mediadoras entre o stressor e o *distress* o *coping* está significativamente correlacionado a sintomatologia do stresse, pois conforme a conceituação de Schleder, Parejo, Puggina, e Silva (2013), trata-se de um processo situacional que envolve um conjunto de estratégias utilizadas pelo indivíduo para se adaptar a situações adversas ou estressantes, sendo seu objetivo a intenção de uma resposta, frequentemente, orientada para a redução do stresse, aspecto que torna o *coping* importante em termos de saúde do indivíduo; pois, quando persiste a inabilidade para lidar com o stresse, ele se prolonga e desenvolve-se a Síndrome de *Burnout* (Palazzo et al., 2012).

2.2 O *coping* e seu impacto para o indivíduo e a organização: estratégias positivas e negativas no enfrentamento ao stresse ocupacional.

Fundamentando-se numa vasta revisão de literatura, Veit e Castro (2013) definem o *coping* como o conjunto de estratégias cognitivas e comportamentais que são utilizadas pelas pessoas em resposta a alguma situação estressante.

Assim, o conceito de *coping*, conforme Silveira, Enumo, Pozzato, e De Paula (2014) inclui respostas voluntárias ao stresse, a partir de esforços conscientes para a regulação da emoção, cognição, comportamento e ambiente.

Em revisão sobre stresse ocupacional, *burnout* e *coping*, Silveira et al. (2014) apresentaram o *coping* “como variável mediadora entre a avaliação dos stressores e as respostas de stresse (explica como essas respostas ocorrem) e como variável moderadora entre o stresse ocupacional e o *burnout*, aumenta a força do stresse” (p. 130).

Veit e Castro (2013), em sua definição de *coping* consideram que as pessoas para selecionar as respostas que serão utilizadas para lidar com um evento stressor, realizam duas avaliações, a primária e a secundária, na avaliação primária é analisada se a circunstância é potencialmente prejudicial e ameaçadora; assim, sendo a situação compreendida como algo nocivo, inicia-se a avaliação secundária, na qual são examinados os recursos disponíveis para enfrentar o stressor.

Por vezes, o controlo da situação está além das condições dos indivíduos e o *coping* se apresenta mais como uma forma de lidar com a situação do que propriamente de resolvê-la; assim Veit e Castro (2013), retomam Lazarus e Folkman que fazem uma importante distinção entre as estratégias de *coping* que são direcionadas ao manejo e resolução da situação estressante e aquelas em que o objetivo é a regulação da resposta emocional do problema, as quais são referidas, respectivamente, como *coping* focalizado no problema e *coping* focalizado na emoção.

A partir dos estudos da equipa de psicologia social e desenvolvimento da saúde da Universidade de Toulouse, sob a orientação de Pierre Tap surgiu à noção de duas categorias de *coping*, isto é, o *coping* percebido como positivo e o *coping* percebido como negativo, o que levou estes pesquisadores à distinção entre estratégias positivas, que são as estratégias de *Controlo*, *Suporte Social e Focalização*; e as estratégias negativas que são o *Retraimento/Evitamento e Recusa/Rejeição* (Pronost & Tap, 1996).

Originalmente as estratégias de *coping* estudadas pela equipe de Tap eram seis:

1. *Focalização*- diz respeito à concentração no problema e na maneira de solucioná-lo (focalização activa), refletindo sobre a situação (focalização cognitiva) ou tornando-se condicionado pelas emoções como a irritação, etc. (focalização emocional);
2. *Suporte Social*- refere-se ao desejo ou necessidade de ser ajudado através do trabalho colectivo (cooperação), de conselhos (suporte social informativo), ou de conforto (suporte social emocional);
3. *Retraimento*- refere-se a uma ruptura das interações sociais, ou seja, ao isolamento;
4. *Conversão*- caracteriza-se pela necessidade de mudança, seja no âmbito dos comportamentos, das posições cognitivas ou mesmo dos valores;
5. *Controlo*- trata-se do auto-controlo da situação, da coordenação dos comportamentos e na contenção das emoções; e
6. *Recusa*- diz respeito a dificuldade de perceber e de aceitar a realidade da situação vivenciada (Esparbés, Sordes-Arder & Tap, 1993).

Desta forma o *coping* positivo ocorre através do controlo pela ação ou pela emoção ou também, associando os aspetos cognitivos de apoio social; enquanto que o *coping* negativo é resultante da associação entre a fuga e o isolamento. Portanto, o *coping* negativo caracteriza-se pela negação, pela recusa mental e dificuldade em lidar com as próprias emoções (Pronost & Tap, 1996) e, assim, pode ser danoso para o indivíduo (Lourenço, 2012); pois, nas situações em que a forma de lidar com um evento stressor é mal adaptativa “essa pode causar efeitos adversos à saúde física e emocional” (Veit & Castro, 2013, p. 02).

Quando se trata de estratégias de *coping* usadas no enfrentamento ao stresse ocupacional nas prisões, os estudos de Monteiro (2013) apontam que o álcool é uma estratégia negativa muito utilizada entre os trabalhadores prisionais, a qual traz danos ao desempenho das funções destes trabalhadores na unidade prisional; tendo, neste sentido,

Dias et al. (2010) apontado que no sistema prisional brasileiro existe uma relação direta entre à enorme pressão a qual estes trabalhadores prisionais estão submetidos e o elevado consumo de bebidas alcoólicas.

Neste sentido, deve ser considerado que o álcool, que é a principal estratégia de *coping* negativa utilizada pelos trabalhadores prisionais (Dias et al., 2010; Monteiro, 2013), é um fator determinante de saúde (Valentim, Santos, & Pais-Ribeiro, 2014), capaz de afetar as organizações (Ferreira, 2013).

Assim, para Ferreira (2013) cada vez mais as organizações demonstram-se preocupadas com o uso e abuso do álcool no contexto do trabalho; principalmente quando diz respeito a pessoas que estão ocupando cargos, ou exerçam funções, que requeiram equilíbrio emocional. Este autor elenca, com base numa minuciosa revisão de literatura, os danos que o abuso do álcool traz as organizações, relatando:

“absenteísmo (ausência temporária do trabalho por doença), presenteísmo (presente ao trabalho, porém doente), aumento de acidentes de trabalho, cometimento de erros, falhas de memória, sobrecarga do sistema de saúde, alternância de alta e queda na produtividade e na qualidade do trabalho, atrasos ou ausências no período da jornada de trabalho, conflitos e problemas disciplinares em relação aos supervisores e dificuldade de entender novas instruções ou de reconhecer erros. Inclui também mudança nos hábitos pessoais, relacionamento ruim, conflitos com os colegas, reação exagerada às críticas e variação constante do estado emocional” (Ferreira, 2013, p. 03).

Segundo Ferreira (2013) entre os fatores que contribuem para maior risco ocupacional ao consumo excessivo de álcool está o stresse e condições de trabalho perigoso; sendo maior a frequência de casos de alcoolismo em determinadas profissões, especialmente aquelas socialmente desprestigiadas e determinantes de certa rejeição (Ferreira, 2013), como as atividades em que a tensão é constante e elevada, a exemplo da atividade penitenciária (Monteiro, 2013).

2.3 A sintomatologia do stresse ocupacional: dos sintomas da fase inicial a Síndrome de Burnout.

A sintomatologia do stresse, “varia de acordo com as fases e deve ser considerada tanto em nível físico como psicológico” (Sadir & Lipp, 2013, p. 132).

Todavia, embora seja comum retratar a sintomatologia do stresse no âmbito de organismo, Limongi-França e Rodrigues (2011) ao analisarem as relações entre stresse e trabalho mencionam três tipos principais de consequências do stresse sobre o trabalhador que são os danos sociais, físicos e psicológicos.

Os danos sociais referem-se à queda no desempenho profissional, as ausências no trabalho, à falta de atenção que propicia acidentes, os conflitos domésticos e a apatia; os danos físicos culminam em doenças psicossomáticas, destacando as úlceras, alergias, asma, enxaquecas, alcoolismo, disfunções coronarianas e circulatórias; já os danos psicológicos referem-se à instabilidade emocional, a ansiedade, a agressividade, a irritabilidade, a depressão, e, num último estágio, a Síndrome de *Burnout* (Limongi-França & Rodrigues, 2011).

No que se refere aos danos físicos e psicológicos do stresse pode ser acrescido também as observações de Meyer et al. (2012) que afirmam que entre 70% e 80% de todas as doenças, tais como cardíacas, alguns tipos de câncer, infertilidade feminina, úlceras, insônia e hipertensão estão associadas ao desenvolvimento do stresse. Os autores ressaltam que o stresse não é causa direta de dores musculares, pressão arterial alta, fadiga, taquicardia, ansiedade e angústia; apenas propicia o desencadeamento de tais doenças para quais o organismo já tinha predisposição.

Ainda no que diz respeito à sintomatologia dos danos físicos e psicológicos do stresse Balassiano et al. (2011), em sua revisão de literatura, também identificou que o

stressse ocupacional tem sintomas físicos e mentais, que podem se mostrar, no nível individual, por dores, depressão, alienação, apatia e ansiedade.

De forma semelhante Elkins (2010) também mostrou que o stressse ocupacional está associado a sintomas de depressão e ansiedade, como distúrbios de sono, dificuldade de manter atenção e falta de apetite.

Balassiano et al. (2011) corroboram com a visão dos autores nacionais e internacionais sobre as consequências do stressse ocupacional no que diz respeito aos seus danos sociais ao afirmar que no setor público este implica no aumento dos custos previdenciários em consequência do absenteísmo (faltas ao trabalho por doença), dos afastamentos por problemas de saúde e na redução do desempenho e da qualidade de trabalho do servidor.

Associado aos danos físicos e psicológicos, e por vezes danos sociais, está o *Burnout* no trabalho, que trata-se de uma síndrome em que um empregado se torna psicologicamente e fisicamente exausto devido a situações de local de trabalho; referindo-se a um estado de exaustão que resultou do fracasso, fadiga, perda de energia, ou demandas não satisfeitas em recursos internos de um funcionário (Arabaci, 2010; Hakanen & Schaufeli, 2012). Assim, o *burnout* é caracterizado pelo esgotamento dos recursos físicos e mentais de um funcionário levando a dificuldades pessoais e profissionais (Maslach, 2011).

Portanto, tanto Roy e Avidja (2012), quanto Hakanen e Schaufeli (2012) compreendem, semelhante à Maslach (2011), que o *burnout* no trabalho é o esgotamento físico e emocional experimentado por um funcionário devido os stressores do ambiente de trabalho, sendo composto por três dimensões essenciais básicas, que são a exaustão emocional, a despersonalização e a redução das realizações pessoais.

A exaustão emocional ocorre quando o funcionário sente-se sobrecarregado pelo

seu trabalho resultando em diminuição da sua produtividade no trabalho. A despersonalização leva o funcionário a torna-se frustrado com seu trabalho, tornando-se menos preocupado com as suas atividades, culminando com ações e atitudes cada vez mais negativas no que diz respeito ao ambiente de trabalho. A redução na realização pessoal trata-se da inadequação e sentimentos de falha com o trabalho (Costa Neto & Ribeiro, 2014; Palazzo et al., 2012; Roy e Avidja, 2012).

Embora Roy & Avidja (2012), ao tratarem das etapas do *burnout* considerem a despersonalização como a primeira etapa e a exaustão emocional como o estágio final; predominam estudos que consideram a exaustão emocional como a primeira etapa e o fator central do *burnout* (Costa Neto & Ribeiro, 2014; Maslach & Leiter, 2008; Palazzo et al., 2012).

Para Costa Neto e Ribeiro (2014) a literatura tem considerado que os sintomas do *burnout* são de natureza psíquica (falta de atenção, dificuldade de concentração, alterações de memória, lentidão do pensamento, impaciência, etc.), física (fadiga constante e progressiva, distúrbio do sono, transtorno cardiovasculares etc.), comportamental (irritabilidade, incapacidade para relaxar, perda de iniciativa, recusa em aceitar mudanças, suicídio) e defensiva (tendência de isolamento, absenteísmo, ironia, cinismo, sentimento de onipotência e perda de interesse pelo trabalho).

Assim, o *burnout* é caracterizado como um tipo de stresse relacionado ao contexto de trabalho, que tem na exaustão do trabalhador um dos seus principais fatores, o qual, além de causar danos físicos e psicológicos, também causa danos sociais (Costa Neto & Ribeiro, 2014).

2.4 Relações entre o stresse ocupacional e o estilo de liderança e suas implicações na eficácia da atividade gerencial.

A liderança, nesta pesquisa, é conceituada, sintetizando a revisão de literatura de Fachada (2012) e Carneiro (2014), como um fenômeno de influência interpessoal exercida num contexto situacional através da interação entre membros de um grupo com o propósito de alcançar determinados objetivos; compreendendo-a ainda como uma posição que confere autoridade a uma pessoa para tomar um conjunto de decisões que possibilitem influenciar outras pessoas a cooperarem para a eficácia e eficiência das organizações de que são membros (Breevaart & Bakker, 2013; Holtz & Harold, 2013; Nascimento, 2012; Pereira & Pacheco, 2015; Tadeucci, 2011).

No contexto organizacional, a liderança é uma das funções que deve ser desempenhada pelo gestor (Pereira & Pacheco, 2015), que é definido por Marques (2012) como quem gere, quem coordena e supervisiona o trabalho de outros para que suas atividades sejam desempenhadas eficientes e eficazmente; tendo o gestor a obrigação de cuidar para o alcance das metas da organização.

Neste sentido, Pereira e Pacheco (2015) consideram que a diferença entre os termos líder e gerente/gestor assume pouca importância, pois nos papéis desempenhados pelos gestores, a influência nos grupos e equipas figura entre os principais pré-requisitos; sendo a descrição de elementos como os estilos de liderança adotados pelo gestor e sua eficácia mais importante do que a própria distinção dos termos.

No entanto, Marques (2012), mostra ser importante conhecer a diferença entre eficácia e eficaz, pois a eficiência está relacionada com a capacidade do gestor conseguir retirar o máximo proveito dos fatores de produção que utiliza obtendo uma melhor

produtividade organizacional; enquanto que a eficácia está relacionada com a forma como as decisões contribuem para os objetivos, portanto, a eficácia é avaliada em termos absolutos pelos resultados das decisões tomadas face as opções disponíveis. Assim, embora as duas palavras estejam relacionadas à atividade gerencial, na prática são totalmente distintas. Portanto, quando é referida à eficiência a análise é mais centrada nos recursos ou meios para utilizar; enquanto que quando é feita referência à eficácia o foco principal são os objetivos ou resultados a alcançar.

Ainda no que diz respeito à eficácia e eficiência na atividade gerencial, Marques (2012) entende, que tanto a eficácia quanto a eficiência estão associadas a algumas competências do gestor, notadamente a liderança.

Neste sentido, Máximo, Lima e Pereira (2013) entendem que o líder enquanto gestor pode exercer sua função de várias maneiras, no entanto, é necessário que seja identificado qual o estilo de liderança é o mais apropriado no ambiente onde a liderança é exercida; pois uma liderança mal exercida pode causar conflitos disfuncionais na equipa que refletirão nas metas que a organização deve alcançar.

Neste contexto o conflito é entendido consoante Alméri, Barbosa e Nascimento (2014) e Hitt, Miller e Colella (2011) como o processo de identificação em que uma das partes envolvidas percebe que seus esforços e interesses despendidos para a realização de suas tarefas estão sendo confrontadas e afetadas de forma negativa pela outra parte envolvida, podendo ser, conforme Hitt et al. (2011) de relacionamento ou de tarefa ou de processos (o conflito de relacionamento é causado pela diferença pessoal entre os integrantes; o conflito de tarefa está ligado ao conteúdo e as metas do trabalho e o conflito de processo está associado à maneira como o trabalho é realizado), estando o conflito funcional relacionado a tarefa e ao processo e o conflito disfuncional ao relacionamento.

Desta forma, a eficácia da atividade gerencial nas organizações depende da forma que a liderança é exercida; principalmente em organizações onde predomina a excessiva pressão de trabalho (Palazzo et al., 2012).

Assim, conforme Palazzo et al. (2012) as organizações públicas brasileiras sofrem com a carência de líderes eficazes; fator que associado a outros problemas de gestão implica no stresse crônico que caracteriza o cotidiano do trabalho das organizações públicas onde existe a pressão excessiva e os conflitos disfuncionais [que, consoante Hitt et al. (2011) e Alméri, Barbosa e Nascimento (2014) quando são ignorados, parcialmente resolvidos ou mal solucionados geram uma pendência entre os envolvidos podendo afetar de imediato ou em longo prazo o desempenho da organização].

Portanto, deve ser considerado que em situações de pressão excessiva e conflitos disfuncionais o estilo de liderança apropriado é fundamental para eficiência da equipa, aspecto que evidencia uma relação entre stresse e liderança (Fiedler & Gibson, 2010).

Neste sentido, diversos estudos encontraram em suas revisões de literatura, que desde a teoria do reforço cognitivo de Fiedler e Garcia (1987) o stresse em muitas pesquisas tem sido incluído como uma variável associada ao estilo de liderança (Lins, 2011; Matos, 2011; Nascimento, 2012; Sant'anna, Campos & Lótfi, 2012; Wolff, Cabral & Lourenço, 2013).

Assim, Nascimento (2011) aponta que desde os modelos teóricos de liderança anteriores que fundamentaram Fiedler e Garcia (1987), baseados na interação entre líder e liderado, já era observada a possibilidade da liderança ser mais orientada para as pessoas ou para as tarefas.

2.4.1 Modelos teóricos e estilos de liderança

Carneiro (2014) aponta o progresso das teorias da liderança dividido em quatro estágios: (1) A teoria dos traços de personalidade; (2) Teorias comportamentais; (3) Teorias contingenciais e as (4) Abordagens contemporâneas da liderança.

A teoria dos traços de personalidade, que foi a primeira teoria de liderança, tinha como premissas as características físicas e traços de personalidade que serviam como base de diferenciação entre líderes e liderados, isto é, quem nascesse com as características aportadas por esta teoria seria um líder, os demais seriam liderados (Carneiro, 2014).

Embora Ensari, Riggio, Christian, e Carslaw (2011) afirmem que evidências recentes sugerem que os traços de personalidade podem realmente representar algumas das variações na liderança; consoante Sant'anna et al. (2012) os estudos desenvolvidos, a partir das características de personalidade do líder, não conseguiam dar respostas para o entendimento do fenômeno da liderança, sendo a principal crítica que se faz a teoria dos traços de personalidade como estudo da liderança o fato desta não contemplar o processo de aprendizagem e, portanto, contradizer um dos fundamentos do processo de desenvolvimento humano, por tratar a liderança como um processo estático (Lins, 2011; Matos, 2011; Nascimento, 2012; Sant'anna et al., 2012; Wolff, et al., 2013).

Numa perspectiva diferente da Teoria dos Traços, surge a Teoria dos Estilos de Decisão dos Líderes, na qual o foco centra-se mais especificamente na forma como os líderes tomam decisões e as repercussões que produzem nos índices de produtividade e satisfação geral dos liderados (Cruz et al., 2010; Matos, 2011).

Com as pesquisas voltadas para as ações do líder, surgiu uma nova tendência, denominada de "comportamental", que partia do pressuposto básico de que a

produtividade, a motivação e a qualidade do desempenho dos seguidores decorrem da maneira como o líder se comporta e do que ele faz (Matos, 2011; Nascimento, 2012).

Assim, surge a crença da liderança aprendida, onde os líderes poderiam ser treinados para realizarem determinadas atividades que seriam seguidas pelos liderados, sendo, este pressuposto de liderança aprendida também percebido nos colaboradores da equipa, uma vez que seus comportamentos passam a ter reverberação junto aos seus líderes, estando tal processo baseado não apenas na combinação de características, mas num padrão de comportamento, que caracteriza a liderança, permitindo uma melhor compreensão do comportamento do indivíduo ao focalizar um melhor entendimento das pessoas do que das tarefas, o que viabiliza uma melhor produtividade (Lins, 2011).

Desta maneira, os estudos que colocaram enfoque na categorização dos comportamentos do líder são destacados nas conclusões dos estudos da Universidade Estadual de Ohio e da Universidade de Michigan, os quais trouxeram uma contribuição significativa para ampliar o entendimento do fenômeno da liderança nas organizações (Matos, 2011; Nascimento, 2012).

A Universidade Estadual de Ohio chegou à conclusão, em suas pesquisas, que dois fatores são responsáveis pela maioria dos comportamentos de liderança que são a "estrutura inicial", a qual refere-se à probabilidade do líder definir e estruturar sua função e dos subordinados procurarem a realização de metas e a "consideração", que diz respeito à capacidade do gerente estabelecer relações de trabalho que sejam caracterizadas por confiança mútua, respeito pelas ideias dos liderados e interesses por seus sentimentos (Matos, 2011; Nascimento, 2012).

A Universidade de Michigan em sua conclusão considera duas dimensões comportamentais do líder, a "orientação para o empregado", que enfoca principalmente as relações interpessoais, tais como apoio, orientação e facilitação, e a "orientação para

a produção", que prioriza o trabalho e a realização das tarefas (Matos, 2011; Nascimento, 2012).

Nesta perspectiva o líder focado nas relações, pode ter seu estilo denominado como democrático, participativo, estimulador, apoiador; enquanto que aqueles voltados para a tarefa estão no rol dos estilos autoritário, dominante, diretivo, autocrático e persuasivo (Lins, 2011).

Com base no modelo de interpretação da tendência comportamental, Blake e Mouton desenvolveram, na década de 60, uma representação bidimensional dos estilos de liderança, que eles denominaram de grade gerencial "*Grid Gerencial*", a partir de duas premissas, que são a produção - refere-se ao enfoque que o líder tem pelos resultados, desempenho, lucros ou missão- e as pessoas (trata-se dos princípios e atitudes do líder para com seus liderados e pares). No plano cartesiano, no eixo X representou-se a preocupação a produção, e no eixo Y as pessoas, estando cada eixo dividido em 9 pontos, de modo que o cruzamento desses pontos resultasse em estilos gerenciais que combinassem a orientação do gerente para a produção e para pessoas (Lins, 2011; Matos, 2011; Sant'anna et al., 2012; Wolff, et al., 2013).

Porém, as abordagens comportamentais, uma vez que possuem um enfoque de direcionamento, ignoram as mudanças nas situações, isto é, no contexto em que a liderança é exercida; assim, posteriormente, os fatores situacionais foram associados aos comportamentos, fazendo surgir à terceira tendência, baseada num novo conjunto de abordagens, denominadas de abordagens contingenciais, que não tinham por objetivo descobrir o melhor estilo de liderança, mas o estilo mais apto à eficácia diante de uma determinada circunstância (Lins, 2011; Matos, 2011; Sant'anna et al., 2012; Wolff, et al., 2013).

Assim, partindo do pressuposto que, conforme o contexto, o foco do líder no

fator tarefa ou relacionamento pode ser determinante para o líder alcançar bons resultados, Fachada (2012) afirma que na teoria contingencial há a conjugação de dois estilos de liderança, o autoritário, quando se trata de realização de tarefas e o democrático que diz respeito ao interesse do líder pelas relações humanas.

Hernandez, Eberly, Avolio e Johnson (2011) afirmam que a abordagem contingencial é marcada pela relatividade porque sugere que não existe um estilo de liderança padrão; pois o estilo de liderança depende da situação em causa, devendo os líderes realizar ajustamentos sucessivos de acordo com as condições ambientais.

Fiedler (1967) considerou que não apenas o líder, mas também os liderados e a situação são variáveis que determinam o processo da liderança; fato que constituiu-se numa grande contribuição aos estudos sobre liderança, posto que as teorias anteriores, tanto a teorias de traços de personalidade que centram-se nas características do líder; quanto às teorias dos estilos de liderança, baseadas no impacto que o comportamento do líder produz nos seus subordinados; não exploraram determinadas variáveis que interferem no processo de liderança (Cruz et al. 2010; Matos, 2011; Sant'anna et al., 2012).

Neste contexto Fiedler (1967) desenvolveu a ideia do controle situacional, fundamentado em três perspectivas: a relação do líder com os liderados (representada pelo grau de confiança, credibilidade e respeito que os seguidores têm para com o seu líder), a posição de poder que ele detém (i.e., autoridade para disciplinar, promover, etc.) e a estruturação da tarefa (i.e., o grau em que os procedimentos são estabelecidos no trabalho); portanto, quanto melhor for o relacionamento líder/subordinados, quanto maior for seu poder de recompensar e punir e quanto mais estruturada for a tarefa, maior é o “controle” situacional e, por consequência, maiores são as chances de sucesso dessa liderança (Carneiro, 2014; Cruz et al., 2010).

Assim, no tocante ao estilo de liderança, baseado na escala de investigação denominada de *Last Preferred Co-worker* (LPC)- colega de trabalho menos preferido, Fiedler (1967) classificou os líderes como sendo mais orientados para tarefa ou para o relacionamento. A escala é de 1 a 8, considerando 1 o mínimo e 8 o máximo. Desta forma, os líderes que qualificaram os seus subordinados de maneira positiva foram classificados como orientados para o relacionamento; enquanto os que qualificaram seus subordinados com termos negativos foram classificados como mais orientados para tarefa (Cruz et al., 2010; Carneiro, 2014).

Portanto, conforme este modelo, que possui oito situações de liderança sintetizadas por Fiedler (1967), apresentado na tabela 01, perante situações muito favoráveis ou muito desfavoráveis, o líder mais eficaz é o mais voltado para as tarefas; todavia, perante situações intermédias, o líder mais eficaz é o que está mais orientado para as pessoas (Carneiro, 2014).

Tabela 01- Modelo de Liderança de Fiedler.

CATEGORIA	RELAÇÃO LÍDER-LIDERADO	ESTRUTURA DE TAREFA	POSIÇÃO DE PODER	GRAU DE FAVORABILIDADE
I	Boa	Elevada	Forte	Favorável
II	Boa	Elevada	Fraca	Favorável
III	Boa	Reduzida	Forte	Favorável
IV	Boa	Reduzida	Fraca	Moderadamente Favorável
V	Fraca	Elevada	Forte	Moderadamente Favorável
VI	Fraca	Elevada	Fraca	Moderadamente Favorável
VII	Fraca	Reduzida	Forte	Moderadamente Favorável
VIII	Fraca	Reduzida	Fraca	Desfavorável

Fonte: Adaptado de Carneiro (2014).

Assim, a teoria da contingência de Fiedler (1967) somente pode ser usada num contexto em que o líder conheça o seu estilo (e se o mesmo está orientado para a tarefa ou para os relacionamentos) e possa realizar um diagnóstico da situação e identificar se

as relações com os seus liderados, estrutura da tarefa e poder de posição são favoráveis ou desfavoráveis.

Portanto, esta teoria de Fiedler, embora tenha validação positiva, possui por principal limitação a dificuldade em determinar se as relações líder-membro são boas ou não, o nível de estruturação da tarefa e quanto poder de posição possui o líder (Cruz et al., 2010).

Numa perspectiva diferente de Fiedler (1967) a Teoria de Liderança Situacional de Hersey e Blanchard (1969), propõe, conforme Carneiro (2014), que o estilo ideal de liderança resulta da combinação de três elementos, designadamente: do (1) grau de comportamento de relacionamento por parte do líder; do (2) grau de comportamento de tarefa por parte do líder; e do (3) nível de maturidade dos subordinados. Sendo a maturidade a combinação do compromisso do subordinado (disposto ou não disposto) e da sua competência (capaz ou incapaz).

Para Hersey e Blanchard (1986) a maturidade é composta por dimensões referentes ao trabalho e aos aspectos psicológicos. A dimensão referente ao trabalho está relacionada com conhecimento e capacidade técnica; enquanto que a dimensão referente aos aspectos psicológicos diz respeito à disposição, motivação, autoconfiança e empenho para realizar uma determinada tarefa.

Hersey e Blanchard (1986) consideram que um líder não será eficaz se não souber ajustar seu estilo de liderança às demandas do ambiente; pois, ainda que todas as variáveis situacionais devam ser consideradas como relevantes, o foco deve ser o comportamento do líder em relação aos seus liderados.

Assim, os comportamentos de relacionamento incluem atitudes de suporte social e emocional no trabalho; enquanto que os comportamentos de tarefa ajudam o grupo de trabalho a alcançar os objetivos, clarificando e fornecendo direções, definindo tarefas,

prazos para o cumprimento das referidas tarefas e também atribuindo responsabilidades (Carneiro, 2014).

Os quatro estilos de liderança de Hersey e Blanchard (1986), correspondem a uma combinação do comportamento de tarefa e de relacionamento, e são: 1- estilo determinar (é o mais adequado para liderados com baixa maturidade), 2- estilo persuadir (é o mais adequado para maturidade entre baixa e moderada), 3- estilo compartilhar (é indicado para maturidade entre moderada e alta) e 4- estilo "delegar" (é o mais apropriado para a maturidade alta).

Desta forma, quando os subordinados demonstrem baixo nível de maturidade, os líderes devem exibir menor consideração e maior foco na estruturação da tarefa; todavia, à medida que os subordinados forem aumentando o seu grau de maturidade os líderes devem diminuir o seu foco na estruturação da tarefa, aumentando o seu nível de consideração, para um ponto intermédio, no caso de os subordinados estarem no nível médio de maturidade, ou para um ponto elevado de consideração quando o subordinado atinge níveis elevados de maturidade (Carneiro, 2014).

Outra teoria contingencial é a teoria do caminho-objetivo desenvolvida por Robert House e Mitchell, a qual segundo Carneiro (2014) postula que o comportamento de um líder irá afetar o comportamento dos seus subordinados e por sua vez influenciar o resultado de uma tarefa, ou seja, um líder, para ser eficaz, deve envolver-se em comportamentos que permitam potenciar as habilidades dos subordinados e o ambiente em que estão inseridos.

Segundo o modelo proposto na teoria do caminho-objetivo o líder deve motivar seus liderados estimulando expectativas positivas em relação aos objetivos da organização e suas consequentes recompensas individuais; sendo necessário que os subordinados estejam confiantes de que os caminhos pelos quais os líderes os guiam são

os mais adequados (Carneiro, 2014; Do Canto & Girardi, 2012).

Portanto, os fatores motivacionais da teoria do caminho-objetivo apresentam-se associados à percepção dos liderados sobre suas recompensas, quando do alcance de metas (objetivos), como também sua confiança de que os caminhos rumo a tal conquista são os que apresentam as maiores chances de sucesso (Do Canto & Girardi, 2012).

Conforme a teoria do caminho-objetivo, “existem quatro tipos comportamentais de liderança: 1. liderança diretiva, quando o líder estipula aquilo que se espera do subordinado e dá orientações específicas de como chegar a isso, demarcando ritmos e padrões de desempenho; 2. liderança de apoio, quando o comportamento do líder demonstra sua preocupação com o bem-estar do subordinado; 3. liderança participativa, quando o líder não apenas consulta como solicita sugestões consideradas importantes no processo de tomada de decisões; 4. liderança orientada para realização, quando coloca objetivos desafiadores, demonstrando confiança na responsabilidade e esforço pelos colaboradores. Seguindo um enfoque contingencial ou situacional, o líder irá adequar seu comportamento, conforme aspectos da tarefa e dos colaboradores” (Sant’anna et al., 2012, p. 54),

Assim, House e Mitchell, diferente de Fiedler, de acordo com Do Canto e Girardi (2012), acreditavam que os líderes eram flexíveis, portanto podiam mostrar qualquer um desses comportamentos, ou todos, de acordo com a situação.

Ainda no âmbito das abordagens contingenciais, o modelo de liderança participativa de Vroom e Yetton defende que os atributos do líder são irrelevantes para a eficácia da organização, sendo que, como suporte desta afirmação, indica três disposições: (1) Os líderes têm um poder muito limitado; (2) os candidatos para uma determinada posição de liderança passam todos pela mesma moldura de seleção, o que irá reduzir drasticamente as suas diferenças, e (3) qualquer diferença remanescente entre

as pessoas será anulada pelas exigências situacionais no decorrer da atividade de liderança (Carneiro, 2014; Lord & Shondrick, 2011).

Este modelo de liderança, conforme Carneiro (2014), no que diz respeito à tomada de decisão, preconiza cinco estilos de liderança, dois estilos autocráticos (O líder toma a decisão sozinho / O líder solicita informação dos subordinados, mas decide sozinho), dois estilos consultivos (O líder partilha o problema com os subordinados, pede-lhes informações e sugestões, sem reunião de grupo, e toma sozinho a decisão/ O líder reúne com os subordinados em grupo para discutir o problema, mas toma sozinho a decisão) e um estilo altamente participativo tendo em consideração a tomada de decisão do grupo (O líder e os subordinados reúnem-se em grupo para discutir o problema e a decisão é conjunta).

Carneiro (2014) afirma também que este modelo tende a simplificar as condições em que o líder toma as decisões, visto que, os processos de decisão neste modelo são vistos como eventos que ocorrem num único momento temporal, no entanto, para este autor, nem sempre isso acontece porque existem decisões que requerem várias reuniões que envolvem vários intervenientes em diferentes fases.

Quanto às abordagens contemporâneas, estas apresentam algumas teorias sobre liderança dentro da abordagem sistêmica, não distanciando a organização e o líder do contexto em que se inserem, nem tampouco o homem do seu trabalho; ampliando a percepção do papel do líder, através da inclusão de aspectos intangíveis de sua gestão. Esta perspectiva de líder inclui novas teorias de liderança de entre as quais se destacam a liderança transacional, a liderança transformacional e a liderança carismática (Carneiro, 2014; Do Canto & Girardi, 2012).

- a) Liderança Transformacional – tem por foco o processo de desenvolvimento de pessoas. O líder transforma os trabalhadores em pensadores ativos dentro da

organização e, conseqüentemente, os trabalhadores tornam-se mais envolvidos com a organização. O líder transformacional estabelece grandes metas e padrões de desempenho, atribui significado, propósito e direção aos liderados e ao trabalho destes. A liderança transformacional pode dividir-se em liderança focada no indivíduo e liderança focada no grupo. Neste sentido deve ser levado em consideração que a relação entre o líder transformacional e o subordinado é vista como uma relação pessoal e não meramente numa relação baseada nos papéis organizacionais ou nas estruturas de recompensas (Carneiro, 2014; Do Canto & Girardi, 2012).

- b) Liderança Transacional – a liderança transacional é caracterizada por um sistema de trocas que tenta satisfazer as aspirações próprias dos líderes promovendo as motivações extrínsecas dos seus liderados. Assim, a relação entre líder e subordinado caracteriza-se pelo interesse de troca; e através da recompensa os líderes tentam construir o compromisso com os seus liderados para o cumprimento dos objetivos. Deve ser considerado, no entanto, que o foco da liderança transacional é o desempenho constante das tarefas habituais e não a estimulação de novas atividades (Carneiro, 2014; Do Canto & Girardi, 2012).
- c) Liderança Carismática – os líderes carismáticos possuem uma meta idealizada que pretendem atingir, estando fortemente envolvidos com o alcance desta. Um líder é considerado carismático quando consegue fazer com que os seguidores o considerem excepcional, possuidor de qualidades extraordinárias. O foco do líder carismático incide sobre as suas próprias capacidades de liderança (Carneiro, 2014; Do Canto & Girardi, 2012).

Em síntese, os principais estilos de liderança abordados nos modelos teóricos citados (Estudos de Ohio; Estudos de Michigan; Grade de Gestão de Blake e Mouton;

Modelo de Fiedler; Liderança Situacional de Hersey e Blanchard; Teoria caminho-objetivo; Modelo de liderança participativa de Vroom e Yetton; Liderança carismática) enquadram-se, de acordo com Melo (2004) nos comportamentos de orientação para a tarefa, orientação para o relacionamento e orientação situacional, conforme apresenta a tabela 02:

Tabela 02- Estilos de Liderança/Modelos Teóricos.

ESTILOS DE LIDERANÇA	TAREFAS	RELACIONAMENTOS	SITUACIONAIS
	- Estudo de Ohio (estrutura de iniciação);	- Estudo de Ohio (consideração);	
	-Estudos de Michigan (comportamentos centrados na produção);	- Estudos de Michigan (comportamentos centrados nos trabalhadores);	
	- Grade de Gestão de Blake e Mouton (preocupação com a produção);	- Grade de Gestão de Blake Mouton (preocupação com as pessoas);	
	- Modelo de Fiedler (orientação para a tarefa);	- Modelo de Fiedler (orientação para o relacionamento);	
			-Liderança Situacional de Hersey e Blanchard.
	-Teoria caminho-objetivo (orientação para a realização);	-Teoria caminho-objetivo (líder apoiante e líder participativo);	
	-Modelo de liderança participativa de Vroom e Yetton (estilos autocráticos);	-Modelo de liderança Participativa de Vroom e Yetton (estilos consultivos).	
	-Liderança carismática (forte compromisso pessoal do líder com a meta).		

Fonte: Citado de Carneiro (2014, p. 12).

2.4.2 A Teoria do Reforço Cognitivo (TRC) de Fiedler: as relações entre stresse e estilo de liderança.

Nascimento (2012) aponta que Fiedler e Garcia (1987), reformulam a teoria original, por meio da denominada Teoria do Reforço Cognitivo (TRC), que incluía o

stressse como uma variável de desvantagem situacional e admitia em sua essência que o stressse é prejudicial à racionalidade.

Conforme Lopes (2012), numa revisão de literatura sobre stressse ocupacional e liderança, a TRC sustenta que a inteligência e a experiência contribuem para a eficácia do líder em determinadas situações, considerando que o desempenho da equipa é determinado pela interação entre traços do líder (inteligência e a experiência); um tipo de comportamento do líder, que é a liderança diretiva (estilo de liderança focado nas tarefas); e aspectos da situação, ou seja, o stressse interpessoal e a natureza da tarefa da equipa (Dinh & Lord, 2012; Lopes, 2012; Von Krogh, Nonaka & Rechsteiner, 2012).

De acordo com o que é preconizado nesta teoria a inteligência contribui para o desempenho da equipa quando o nível de complexidade da tarefa é alto, o líder é diretivo e os subordinados precisam ser orientados para que as tarefas sejam devidamente executadas; dado que os líderes inteligentes estão mais habilitados a fazer bons planos e traçar estratégias eficientes, os quais através da liderança diretiva comunicam aos subordinados tais planos e estratégias (Fiedler & Garcia, 1987; Lopes, 2012).

Entretanto, quando se trata de tarefa rotineira e simples, na qual os liderados sabem o que fazer a inteligência do líder não é assim tão relevante e a liderança focada nas tarefas não é apropriada. Neste contexto sendo a capacidade do líder limitada; mas os seus liderados sendo capazes de realizar suas tarefas e partilhando dos mesmos objetivos de tarefas do líder, assim, a liderança participativa (estilo de liderança focado nas pessoas) é mais eficiente que a liderança diretiva; o que implica sustentar que é possível alcançar elevado desempenho da equipa com um líder de capacidades intelectuais limitadas, desde que ele saiba escutar os liderados que sejam capazes (Fiedler & Garcia, 1987; Lopes, 2012).

A TRC propõe também que a incerteza e o stresse interpessoal, seja ele induzido pelos comportamentos do líder, ou por crises e conflitos cuja origem não tenham necessariamente relação com o líder, alteram a relação entre a inteligência e o desempenho da equipa. Neste sentido, os líderes inteligentes fazem melhores planos e tomam decisões mais acertadas apenas quando o nível de stresse é baixo; considerando que nestas situações, quando eles recorrem as suas capacidades intelectuais para analisarem o problema, encontrando a melhor solução; o stresse elevado interfere na sua capacidade de processamento da informação e tomada de decisão, podendo tornar sua inteligência inútil frente à situação estressora (Fiedler & Garcia, 1987; Lopes, 2012).

A TRC propõe ainda que o stresse percebido também modifica a relação entre a experiência do líder e o desempenho da equipa. Desta forma, sob condições de elevado stresse, os líderes experientes conseguem maior eficácia do que os inexperientes. Assim, Lopes (2012) aponta que a TRC pressupõe que quanto maior for a experiência do líder em situações de elevado stresse, mais eficaz será seu desempenho.

Conforme Lopes (2012), inúmeros estudos na literatura nacional e internacional recomendam que esta teoria tenha prosseguimento da investigação, notadamente no que se refere ao fato dos parâmetros de Fiedler e Garcia (1987), não serem precisos, principalmente, no que diz respeito à relação entre o constructo stresse e a inteligência, que é onde ocorrem as críticas mais contundentes da TRC; pois em relação à natureza da inteligência esta teoria não considerou que existem inteligências múltiplas, como as que envolvem emoções, a criatividade e a capacidade de socializar. Neste sentido Walter, Cole e Humphrey (2011) sustentam que a inteligência emocional possui um impacto significativo na liderança.

No entanto, Lopes (2012) esclarece que esta limitação não invalida a aceitação da TRC, pois a escolha e avaliação dos líderes na maioria das organizações tem por base

a inteligência enquanto formação técnica especializada e conhecimentos adquiridos correlatos a função; desprezando outras formas de inteligências, inclusive a inteligência emocional. Para este autor, no serviço público brasileiro os trabalhadores são selecionados com base em testes baseados meramente em suas capacidades intelectuais e conhecimentos técnicos especializados e depois são considerados aptos para o exercício de cargos que exijam liderança com base nas suas experiências, sendo em muitos casos o tempo de serviço o principal requisito para tal; não havendo na maioria das organizações públicas instrumentos que possibilitem selecionar os servidores que exercerão liderança com base nas inteligências múltiplas.

Assim, apesar de existir um entendimento na literatura internacional que a TRC é uma teoria aberta para modificação, semelhante a importantes teorias anteriores; a TRC ainda possui boa aceitação acadêmica (Dinh & Lord, 2012; Lopes, 2012; Von Krogh, Nonaka & Rechsteiner, 2012).

3 Caracterização, Estrutura e Funcionamento do Sistema Prisional Baiano: Fatores de Vulnerabilidade ao Stresse em Trabalhadores de Unidades Prisionais.

O sistema penitenciário brasileiro, ao concentrar o papel de punir e ressocializar, fomenta dúvidas quanto à eficiência da atividade penitenciária, e transforma as unidades prisionais em uma instituição híbrida e ambígua quanto aos seus objetivos e metas a serem atingidas, o que é refletido na estrutura e funcionamento do sistema prisional dos Estados, a exemplo da Bahia, afetando o ambiente de trabalho nos estabelecimentos penais (Chies, 2013; Monteiro, 2013).

Desta forma, é preciso considerar que as condições impostas aos estabelecimentos penais da Bahia são as mesmas vigentes em todo território nacional (Prado, 2012), as quais se constituem num fator de vulnerabilidade ao stresse ocupacional dos agentes penitenciários e gerentes das unidades prisionais (Monteiro, 2013).

Portanto, neste terceiro capítulo, ao ser caracterizado o sistema prisional da Bahia, apresentado sua estrutura e funcionamento, são focalizados aspectos da função do gerente prisional e agente penitenciário, pois as informações sobre a complexidade da tarefa são relevantes num estudo que tenha por eixo a Teoria do Reforço Cognitivo (TRC) e a vulnerabilidade ao stresse dos trabalhadores das unidades prisionais baianas.

Neste sentido, conforme Monteiro (2013) prevalece nas unidades prisionais o ambiente de trabalho psicologicamente inadequado e condições infraestruturais insuficientes, não disponibilizando os recursos necessários para os trabalhadores prisionais realizarem seu trabalho de forma otimizada, contexto que, consoante o estudo de Summerlin, Oehme, Stern, e Valentine (2010), é responsável pelos altos níveis de

stress experimentado pelos agentes penitenciários, afetando o poder de posição da direção da unidade prisional, conforme Mendes (2011), prejudicando a eficiência do sistema prisional.

Assim, ao descrevermos o sistema prisional da Bahia com os respectivos fatores de vulnerabilidade ao stress dos seus trabalhadores, proporciona-se, através da revisão de literatura, uma melhor compreensão do ambiente e do contexto em que será realizada a pesquisa em campo, considerando que, conforme Roy e Avidja (2012) entendem, tanto os funcionários da prisão exercem um efeito significativo sobre a forma como as unidades prisionais operam, como as unidades prisionais influenciam de forma significativa seus funcionários, em termos de bem-estar no trabalho, satisfação no trabalho, stress e, num quadro mais avançado, *burnout*.

3.1- Caracterização da Infraestrutura e Rotina do Sistema Prisional Baiano como Fator Stressor.

A política penitenciária divide-se em duas partes fundamentais o regime penitenciário, que aponta para o regime interno das instituições penais, suas regras, seu cotidiano e a forma como o preso será tratado e o sistema penitenciário, o qual refere-se à combinação de instituições penais no interior das quais o preso vai ser submetido a um processo que leva da detenção até o cumprimento ou não (caso seja absolvido) da pena imposta pela justiça (Monteiro, 2013; Prado, 2012).

No tocante a política penitenciária, quando comparado os estados brasileiros com os estados norte-americanos, estes últimos, de acordo com Lerman e Page (2012), variam muito no que diz respeito às taxas de encarceramento, o risco de prisão e duração das penas de prisão, taxas de revogação de liberdade condicional, além dos

gastos com a punição e políticas punitivas. Este quadro reflete o propósito da prisão em cada Estado. Ainda, conforme Liebling (2011a) esclarece, mesmo em unidades prisionais de uma mesma jurisdição (mesmo Estado), existem diferenças na forma de operacionalizar conceitos como a dignidade e a humanidade.

Assim, para Lerman e Page (2012) as diferenças nas orientações dos sistemas penitenciários estaduais dos Estados Unidos são refletidas nas atitudes dos trabalhadores das prisões estaduais.

Por isso, em relação ao propósito da prisão (reabilitar ou punir), no Estado da Califórnia os agentes penitenciários são significativamente mais punitivos do que no Estado de Minnesota; embora os agentes penitenciários de ambos estados expressem os mesmos níveis de apoio a programas básicos de reabilitação (Lerman & Page, 2012).

Neste sentido, um estudo de Summerlin et al., (2010) revelou entre os agentes penitenciários da Flórida níveis significativamente elevados de stresse organizacional, em cerca de 42.1% destes, estando às causas do stresse relacionadas com a escassez de pessoal e de recursos materiais e as atitudes da liderança (gestores prisionais), o que leva a pressupor que não apenas uma orientação voltada para punir; todavia, também o stresse dos agentes penitenciários de um determinado sistema prisional são fatores que afetam a reabilitação do preso daquele sistema.

Por outro lado, estudos apontam que o foco na reabilitação melhora as relações dos presos, a satisfação no trabalho dos trabalhadores prisionais e ameniza os stressores nos estabelecimentos prisionais (Lambert, Barton-Bellessa, & Hogan, 2014).

Nos estabelecimentos prisionais brasileiros, no que diz respeito à política criminal e gastos com a punição por preso existe certa uniformidade entre as unidades prisionais dos vários estados nacionais; como também a execução da pena, deve ser aplicada de igual forma em qualquer estado brasileiro; não devendo existir, para uma

mesma pena, unidades mais punitivas que outras em relação ao propósito da prisão (Monteiro, 2013).

No entanto, Monteiro (2013) explica que, na prática, alguns estados brasileiros são mais punitivos que outros, havendo casos de um mesmo estado possui diferenças na operacionalização da reabilitação do preso, devido às diferenças de infraestrutura entre as unidades prisionais, a variação no nível de sofrimento psíquico de trabalhadores prisionais e população carcerária e as várias formas de gestão adotadas nas unidades prisionais.

Neste contexto, o sistema prisional baiano é bastante representativo do sistema prisional brasileiro; pois além de ser caracterizado por tortura, tratamentos cruéis, desumanos e degradantes, superlotação, insalubridade, confinamento permanente, carência de investimentos governamentais e violência entre organizações criminosas (ONU, 2012), também possui as duas formas de gestão prisionais mais utilizadas no Brasil: a gestão exclusiva do Estado e a cogestão, em 25% de suas unidades prisionais.

Neste sentido o SINSPEB acusa o governo do Estado de Bahia de ser o responsável por promover a diferença na operacionalização da reabilitação do preso ao introduzir duas formas de governança no sistema penitenciário, o que implica em duas categorias de agentes penitenciários, os servidores públicos e os contratados pela empresa privada; tendo o SINSPEB apontado que a participação privada no sistema prisional baiano influencia tanto na perspectiva de reabilitação do preso quanto no comprometimento organizacional dos agentes penitenciários; criando dois sistemas penitenciários dentro do mesmo sistema (Bahia, 2013).

Por outro lado o Governo do Estado da Bahia justificou a adoção da Cogestão demonstrando que as unidades prisionais administradas exclusivamente pelo Estado não refletiam o programa estabelecido pela Lei Federal nº 7.210/84, a Lei de Execução

Penal (LEP), sendo necessária a terceirização de determinados serviços, como educação, serviço médico, serviço social, assistência psicológica e trabalho prisional; embora a segurança e a disciplina do estabelecimento prisional tenham permanecido sob responsabilidade do Estado (Prado, 2012).

Neste contexto, nas unidades prisionais administradas exclusivamente pelo Estado a estrutura física, em geral, tanto na capital, quanto no interior possuem edificações que apresentam características plásticas bastante austeras, semelhantes a fortalezas opressivas, propiciando uma segregação com fim em si mesma, que se constitui, num obstáculo a ressocialização dos detentos e um ambiente insalubre para as pessoas que trabalham nestes prédios (Monteiro, 2013).

A maioria destes estabelecimentos prisionais encontra-se em situações danosas ao nível da pintura e do piso, e quanto aos sistemas hidráulicos e elétricos é comum estarem seriamente danificados, havendo celas que possuem infiltrações espalhadas pelo teto, que deixam o ambiente úmido e repleto de mofo (Bahia, 2013; Monteiro, 2013).

Associada à infraestrutura deficiente, está o problema da superlotação que é motivadora do fato que os estabelecimentos prisionais colocam nas mesmas celas os presos provisórios, primários ou que cometeram delitos de menor gravidade e repercussão social (estelionato ou até mesmo furto), junto aos presos reincidentes e criminosos contumazes, de alta periculosidade que cometeram atrocidades (latrocínio ou mesmo homicídio qualificado, ou chefões do tráfico). Tal fato, além de prejudicar a recuperação do preso com maior potencial de ressocialização, faz que este adquira uma “subcultura carcerária”, que se constitui num dos maiores obstáculos a ressocialização do recluso e se torna num fator de dificuldade e risco na rotina de trabalho do agente penitenciário, comprometendo o funcionamento organizacional da unidade prisional (Prado, 2012).

Portanto, nas unidades prisionais baianas administradas exclusivamente pelo Estado, assim como ocorre com outras unidades no Brasil, com poucas exceções, em resumo, constituem-se, num ambiente precário e insalubre, havendo:

“celas superlotadas, má-alimentação, sedentarismo, uso de drogas e falta de higiene, predominam condições propícias à proliferação de epidemias e desenvolvimento de patologias. Há uma prevalência considerável de casos de DST/AIDS, tuberculose, pneumonias, dermatoses, transtornos mentais, hepatites, traumas, diarreias infecciosas, hipertensão arterial e *diabetes mellitus* entre a população carcerária...” (Damas & Oliveira, 2013, p. 04).

Assim, com o propósito de assegurar garantias mínimas ao programa estabelecido pela LEP o Estado da Bahia adotou a cogestão caracterizada num modelo que situa-se entre o modelo dos Estados Unidos e o modelo da França; pois, na estrutura da participação privada no modelo de privatização americana nenhuma atividade da unidade prisional é mantida pelo governo; e no modelo francês, ocorre à gestão intermediária com permissão de empresas privadas; porém sob rígido controle dos órgãos estatais, sendo a participação dos funcionários dos operadores privados bastante limitada (Gomes & Lopes, 2012).

Portanto, nesta cogestão (tabela 03), o Estado terceiriza alguns serviços (desde o supervisor administrativo, médicos, dentistas, psicólogos, advogados, assistentes sociais, nutricionistas e professores, até o agente penitenciário, chamado de agente de disciplina); porém continua indicando diretores, diretores adjuntos e coordenadores de segurança das unidades prisionais que fiscalizam e representam o Estado dentro das unidades prisionais.

Tabela 03- Estrutura e efeitos da participação privada em serviços prisionais no Brasil, Estados Unidos e França.

País	BRASIL	EUA	FRANÇA
Modo de participação da Iniciativa Privada	Terceirização de serviços	Privatização	Terceirização de serviços
Atividades mantidas com o governo nestas unidades prisionais	Diretor, Diretor Adjunto, Chefe de Segurança e Vigilância externa.	Nenhuma	Diretor, vigilância externa e interna, controle administrativo, assistência jurídica e médica.
Nível de direitos de decisão da empresa privada	Médio	Alto	Baixo
Efeitos de qualidade	Aumento (+)	Diminuição (-)	Aumento (+)

Fonte: Adaptado de Gomes e Lopes (2012) e Rodríguez (2012).

No entanto, a revisão de literatura aponta que os efeitos de qualidade de uma prisão estão associados aos quatro elementos básicos das prisões modernas citados por Foucault (Lourenço, 2010), embora apenas duas funções, na prática, se realizam integralmente nas unidades prisionais da Bahia, inclusive nas unidades em cogestão. Assim, de acordo com o que Monteiro (2013) e Lourenço (2010) encontraram em sua revisão de literatura, os quatros elementos de uma prisão moderna são:

- a) Transformar o comportamento do indivíduo, sendo a técnica utilizada para atingir tal fim à disciplina, que será controlada de forma segura através da vigilância de todos os seus passos e atividades; cuja função é ajustar o comportamento do detento na prisão, assim como, adestrá-lo para uma vida ordeira fora desta instituição;
- b) Isolamento, tanto o afastamento da sociedade, quanto o isolamento em celas individuais; tendo este elemento por função afastar o preso da sociedade e evitar o contato com outros presos e neutralizar possíveis rebeliões.

- c) Individualização do cumprimento da pena, pois as penas judiciais impostas ao infrator levam em consideração o seu histórico e a aplicação, duração e cumprimento da sentença dependendo da maior ou menor gravidade do crime cometido; devendo a avaliação comportamental do preso ser constantemente registradas em prontuários individuais, sendo a função deste elemento executar a pena de forma justa;
- d) Trabalho, que tem por papel exercer a função disciplinadora do corpo e da mente.

Tais funções são melhores efetivadas nas prisões em cogestão, sendo este um dos fatores pela qual o poder público considera que a participação da iniciativa privada na gestão prisional é mais eficaz que a gestão exclusiva do Estado (Bahia, 2012).

Quanto a Infraestrutura, Molleman e Van der Broek (2014), numa pesquisa em prisões holandesas apresentou resultados que mostram que uma boa situação de trabalho do pessoal penitenciário, isto é, propiciar aos trabalhadores prisionais infraestrutura e rotina prisional adequada, é uma condição prévia para a satisfação dos reclusos sobre as condições carcerárias. Este é supostamente um dos objetivos da cogestão, entretanto, Gomes e Lopes (2012) alertam para pressão de organizações criminosas, dentro das unidades prisionais em cogestão, ansiosas por possui o controle da prisão, considerando que na maioria destas prisões continua existindo rebeliões e intimidação de presos e trabalhadores prisionais.

Assim, ainda que haja melhores condições estruturais na cogestão, esta forma de governança prisional não consegue solucionar a questão do sofrimento psíquico dentro da prisão (Crewe, 2011); pois, a vitimização prisional, processo na qual um preso ou trabalhador prisional (seja um indivíduo ou grupo) torna-se ou é eleito a tornar-se um

objeto de violência por parte de outrem, seja um indivíduo ou grupo (Almeida & Paes-Machado, 2013; Paes-Machado & Nascimento, 2011; Pérez, Gover, Tennyson, & Santos, 2010; Wolff e Shi, 2011) tem se tornado uma crescente preocupação para os trabalhadores das unidades prisionais baianas (Almeida & Paes-Machado, 2013).

Para Almeida e Paes-Machado (2013) a vitimização prisional é fruto da exclusão social que ocorre antes da entrada para a prisão. Neste sentido, Damas e Oliveira (2013) esclarecem que as pesquisas recentes sugerem que aproximadamente 95% do contingente carcerário brasileiro são oriundos de classes socialmente excluídas (pobres, com baixa qualificação profissional e desempregados) que por não terem outra oportunidade foram atraídos para a criminalidade e permanecem vítimas desta, mesmo depois da saída da prisão. O fato de em média 90% dos ex-detidos voltem a delinquir, evidencia a falha do sistema prisional em reabilitar o preso e mostra o aprimoramento da criminalidade através das penúrias do ambiente prisional.

Neste sentido, embora, a vitimização nas prisões possa está associada a problemas etno-raciais e culturais, a questão do racismo como fator de vitimização, geralmente vinculada à presença do negro na prisão, no Brasil, em função do contexto histórico e cultural, é diferente do que aquilo apresentado na literatura dos Estados Unidos (Wakefield & Uggen, 2010).

Este raciocínio é sustentado por Gomes e Lopes (2012) que citam o exemplo da Penitenciária Lemos Brito em Salvador, na Bahia, que é a prisão mais negra do Brasil, onde, não apenas a maioria dos detidos é negra, mas também a maioria dos agentes penitenciários e os gestores prisionais são negros; portanto, estes autores afirmam que nos estabelecimentos prisionais baianos não existe o preconceito racial nos mesmos moldes que nas prisões americanas (Wakefield & Uggen, 2010), não sendo possível associar o preconceito contra a cor negra com a vitimização nas prisões da Bahia.

Por outro lado, deve ser considerado, conforme Almeida e Paes-Machado (2013), que no sistema prisional do Brasil, das suas origens aos dias atuais, a população prisional é predominantemente constituída de “pretos, pobres e prostitutas” (p. 262).

Assim, Almeida e Paes-Machado (2013) afirmam que a vitimização caracteriza o sistema prisional baiano como um sistema prisional extremamente distópico, pois nele o papel coadjuvante do Estado no cenário microsocial das unidades prisionais favorece a reinvenção da prisão pelas quadrilhas, que requalificam a violência entre os internos, promovendo disputas entre grupos criminosos rivais e rebelião, causando insegurança entre os trabalhadores prisionais. Desta forma, as quadrilhas que promovem a vitimização nas prisões, as quais exercem uma gestão paralela à gestão oficial das unidades prisionais primeiro se consolidaram nas prisões do Rio de Janeiro e São Paulo, e posteriormente na Bahia; afetando desta forma, praticamente todo sistema prisional brasileiro (Almeida & Paes-Machado, 2013; Lourenço & Almeida, 2013; Oliveira, 2010).

Associadas à vitimização surgem, também, as rebeliões, geralmente lideradas pelas mesmas quadrilhas que promovem a vitimização, e que se constituem no maior receio dos gerentes prisionais, agentes penitenciários e dos próprios presos, as quais têm suas causas em problemas que acontecem no interior das unidades prisionais. Neste sentido, a Revista do ILANUD (Instituto Latino-americano das Nações Unidas para Prevenção do Delito e Tratamento do Delinquente) citado por (Gomes & Lopes, 2012) aponta que as principais causas de uma rebelião estão diretamente associadas a deficiências na estrutura e funcionamento do sistema prisional, tais como, a demora da decisão dos benefícios, a deficiência da assistência judiciária na própria unidade prisional, as violências ou injustiças praticadas dentro do estabelecimento prisional, os problemas ligados a entorpecentes e gangues de traficantes rivais, a superlotação

carcerária, as tentativas de fugas frustradas, a falta ou má qualidade da alimentação e de assistência médica-odontológica, os problemas ligados à corrupção de agentes ou gestores prisionais e a falta de capacitação do pessoal penitenciário, em especial do diretor.

O sindicato dos trabalhadores prisionais da Bahia aponta que por causa destas deficiências, nos últimos 4 anos (2010- 2014) 70% das unidades prisionais da Bahia sofreram rebeliões ou tentativas de rebeliões, principalmente nas unidades em cogestão com a iniciativa privada, o que tem cada vez mais aumentado a pressão no trabalho. Embora as unidades em cogestão não tenham problemas de infraestrutura; o SINSPEB aponta que as violências e injustiças praticadas dentro destes estabelecimentos prisionais, as disputas entre gangues de traficantes rivais, as práticas de corrupção de servidores, e o despreparo dos agentes e gerentes prisionais de tais unidades tem provocado estas rebeliões. Tais rebeliões geralmente implicam em atos de violência e ameaças de seu uso, tanto contra outros detentos (com registros de mortes com requintes de crueldade e terror) quanto a visitantes e funcionários do estabelecimento prisional, ocorrendo com a presença de reféns e danos ao patrimônio público (Bahia, 2014).

3.2- A estrutura do sistema prisional baiano: as unidades prisionais.

Para Almeida e Paes-Machado (2013) a história das prisões brasileiras, com especial destaque as baianas, desde sua origem no Brasil colonial é marcada pela discriminação, injustiça e violência; tendo os primeiros estabelecimentos penais sido construídos para escravos fugitivos e malfeitores das cidades e vilas coloniais.

Apenas em 1895 teve início a administração penitenciária na Bahia e já era observado àquela época o problema das superlotações das prisões, da promiscuidade entre os detentos, do desrespeito aos princípios de relacionamento humano e da falta de aconselhamento e orientação do preso visando sua regeneração (Monteiro, 2013; Prado, 2012).

A preocupação com a reabilitação do preso, no Brasil, somente é elevada a categoria jurídica com a atual e vigente Lei de Execução Penal, estando baseada na efetivação da execução penal como sendo forma de preservação dos bens jurídicos e de reincorporação da pessoa que praticou um delito à sociedade (Monteiro, 2013).

Assim, conforme Prado (2012), baseado na LEP, o Sistema Prisional da Bahia foi reestruturado através da Lei Estadual nº 7.435, de 30 de dezembro de 1998, que teve regulamentação pelo Decreto nº 7.521, de 08 de fevereiro de 1999 e posteriormente pelo Decreto nº 12.247 de 08 de Julho de 2010 (Estatuto Penitenciário do Estado da Bahia).

No Decreto nº 12.247/2010 definiu-se os tipos de unidades prisionais que constituiriam o sistema prisional do Estado, a estrutura organizacional e funcionamento deste, com ênfase as atribuições dos gerentes prisionais e agentes penitenciários, criando o enfoque na ressocialização do preso (Prado, 2012).

Com a promulgação da Lei 12.212, de 04 de maio de 2011 a Bahia se tornou um dos 4 Estados do Brasil a possui uma secretaria exclusiva para cuidar da administração dos estabelecimentos prisionais da capital e estabelecimentos prisionais do interior; pois na Bahia, assim como nos demais estados do Brasil existem diferentes tipos de estabelecimentos prisionais¹, para atender diferentes regimes das penas², com nomes e funções específicas:

¹ No sistema penitenciário brasileiro existem ainda os conjuntos penais, unidades híbridas, capazes de custodiar internos nos diversos regimes, como também, presos provisórios, ao mesmo tempo.

- a) Hospitais de custódia e tratamento psiquiátrico - também chamados de Manicômios Judiciários, são destinados a abrigar pessoas que cometeram crimes e foram julgadas e condenadas; entretanto são consideradas “incapazes”, com problemas mentais e psicológicos graves.
- b) Centros de observação criminológica - são cadeias de segurança máxima e de regime fechado onde devem ser realizados exames gerais e criminológicos³ que indicarão o tipo de estabelecimento para o qual o detento deve ser enviado.
- c) Casas do albergado - estabelecimentos penais destinados a abrigar presos que cumprem sua pena em regime aberto.
- d) Colônias agrícolas, industriais ou similares - são feitas para presos que cumprem pena em regime semiaberto, nas quais eles trabalham em atividades rurais (em plantações, por exemplo) ou em atividades industriais.
- e) Penitenciárias - se destinam a pessoas que foram presas e condenadas ao regime fechado, havendo penitenciárias de segurança máxima e média.
- f) Cadeias públicas e centros de detenção provisórios (Presídios) - são destinados ao recolhimento de pessoas em caráter provisório.

3.2.1 Unidades prisionais de Salvador (Capital)

Na capital baiana todas as unidades prisionais, detalhadas na tabela 04, são administradas exclusivamente pelo Estado:

² Os regimes de execução da pena privativa de liberdade podem ser aberto, semiaberto ou fechado. Inicialmente, se a pena for de reclusão, terá de ser cumprida em regime fechado, semiaberto ou aberto. Em estabelecimento de segurança máxima ou média deverá ser cumprida a pena do regime fechado, em colônia agrícola, ou industrial ou por estabelecimento similar, aquelas do regime semiaberto; e em casa de albergado ou estabelecimento congênere, as do aberto.

³ O exame criminológico é necessário por imposição da Lei de Execuções Penais (Lei 7210, de 11 de julho de 1984), para que o princípio de individualização da pena possa ser aplicado. Tal princípio representa um, avanço na dialética da execução das penas (Prado, 2012).

Tabela 04- Caracterização das unidades prisionais da Capital.

Caracterização das Unidades Prisionais da Capital
Casa do Albergado e Egressos (CAE)- Localizada no Complexo Penitenciário da Mata Escura, abriga condenados ao cumprimento de pena privativa de liberdade, em regime aberto e da pena de limitação de fim de semana. Neste espaço prisional, a segregação é noturna e sem obstáculos materiais para a fuga, por se pautar na responsabilidade do condenado, estando o preso autorizado a sair para trabalhar, frequentar cursos ou outras atividades, devendo se recolher à noite e em feriados e dias de folga.
Penitenciária Lemos Brito (PLB)- Localizada no Complexo Penitenciário da Mata Escura, custodia presos condenados, dando cumprimento às penas privativas de liberdade, em regime fechado e com segurança máxima. É a maior e mais importante penitenciária do Estado de Bahia. Frequentemente esta unidade é vítima de rebeliões e motins. Custodia em média 1300 presos.
Presídio São Salvador (PS)- Localizado no Complexo Penitenciário da Mata Escura, também conhecido como Casa de Detenção, tem como objetivo custodiar presos provisórios da região metropolitana de Salvador. Seu prédio foi construído para abrigar 548 detentos, embora o site oficial da SEAP admita que sua capacidade seja para 784 presos. Na Casa de Detenção há um espaço para homens e outro para mulheres. Após a sentença definitiva, as mulheres vão para a Penitenciária Feminina e os homens para uma penitenciária.
Penitenciária Feminina (PF)- Localizada no Complexo Penitenciário da Mata Escura, é uma penitenciária que foi inaugurada em 8 de Março de 1990. Atualmente é um Conjunto Penal, tendo como finalidade a custódia de presas provisórias e condenadas, dando cumprimento às penas privativas de liberdade, em regime fechado e com segurança máxima. Essa unidade acolhe também ao regime semiaberto e aberto.
Unidade Especial Disciplinar (UED)- Localizada no Complexo Penitenciário da Mata Escura, nesta unidade estão os presos perigosos, sendo estes assaltantes de banco, sequestradores e traficantes de drogas que controlam em moldes de crimes organizados, o submundo carcerário. Sua finalidade é abrigar réus provisórios e condenados em regime fechado, inclusive internos sob o Regime Disciplinar Diferenciado (RDD).
Cadeia Pública (CP)- Localizada no Complexo Penitenciário da Mata Escura, sendo a porta de entrada de presos provisórios no sistema penal da capital.
Centro de Observação Penal (COP)- Localizado no Complexo Penitenciário da Mata Escura, abriga réus condenados a pena privativa de liberdade em regime fechado. O COP é um centro de triagem para onde são levados os detentos que podem progredir no regime das penas. São realizados exames criminológicos e de classificação, consoante a LEP, para viabilizar a progressão ou a regressão do regime de execução da pena.
Central Médica Penitenciária (CMP)- Localizada no Complexo Penitenciário da Mata Escura, recebe os internos para realização de procedimentos cirúrgicos de baixa complexidade. Também atua na assistência a saúde de internos de outras unidades prisionais.
Colônia Lafayette Coutinho (CFC)- Situada em Castelo Branco, fora do Complexo Penitenciário da Mata Escura, é uma unidade que destina-se ao cumprimento de pena privativa de liberdade em regime semiaberto, como também os presos em transição para o regime fechado convencional para o regime aberto, ou para liberdade condicional, sendo dessa forma, uma transição para o regime aberto, no processo de reinserção do condenado.
Hospital de Custódia e Tratamento (HCT)- Localizado na Baixa do Fiscal, fora do Complexo Penitenciário da Mata Escura, está dividido em cinco alas (A, B, C, D e E), sendo uma destinada às mulheres. Recebe, sob regime de internação e por determinação judicial para perícia, custódia e tratamento, indiciados, processados e sentenciados, suspeitos ou comprovadamente portadores de doença mental ou de desenvolvimento mental incompleto ou retardo, em regime fechado e com segurança máxima.

Fonte: Adaptado de Monteiro (2013) e Bahia (2014).

Quanto aos stressores das unidades prisionais da Capital, a pesquisa de Monteiro (2013), chegou a conclusões que estão em concordância com as reclamações do SINSPEB apontando que:

“A precariedade da infraestrutura, considerando a falta de gerenciamento, manutenção e conservação do espaço prisional, a necessidade de concurso público para sanar a carência de pessoal e uma oferta ampliada de oportunidades de trabalho para os presos foram identificados como as principais necessidades do sistema prisional baiano atualmente. O Sistema Penitenciário é percebido como falido, carente de tudo, vítima de descaso, de falta de investimentos e de políticas públicas, com problemas de superlotação e que tem suas condições pioradas devido à morosidade do poder judiciário” (Monteiro, 2013, p.166).

3.2.2 Unidades prisionais do interior da Bahia

Alguns estabelecimentos prisionais do interior são próximos a capital, estando a uma distância inferior a 100 quilómetros (km), por outro lado algumas unidades estão a mais de 500 km da capital do Estado; no entanto, apesar da distância entre estas unidades prisionais alguns stressores são perceptíveis em praticamente todas as unidades prisionais do interior. Assim, além dos problemas de infraestrutura, falta nas unidades do interior administradas pelo Estado, entre outros, algemas, cadeados, detectores, raios-X, portal detector, tonfas, escudos, spray de pimenta, armas não letais, etc. As unidades prisionais em cogestão com a iniciativa privada são as que menos apresentam problemas de infraestrutura; sendo a rivalidade das facções criminosas e as práticas de corrupção de determinados agentes e alguns gestores as principais causas responsáveis pelas constantes rebeliões e mortes nestas unidades (Gomes & Lopes, 2012).

As unidades administradas em cogestão do Estado da Bahia com a iniciativa privada, conforme exposto na tabela 05, são:

Tabela 05- Caracterização das unidades prisionais do interior administradas em cogestão com a iniciativa privada.

Caracterização das Unidades Prisionais do Interior (cogestão)
Conjunto Penal de Valença (CPV) - Custodia presos provisórios e condenados, dando cumprimento às penas privativas de liberdade, em regime fechado, com segurança máxima, semiaberto e aberto. Trata-se da primeira experiência em gestão compartilhada (entre o Estado e a iniciativa privada) de prisões na Bahia, com capacidade para 268 presos, abriga em média mais de 500.
Conjunto Penal de Serrinha (CPS) - Localizado no distrito de Carnaúbas, na Zona Rural do Município de Serrinha, sua capacidade em 2012 era para 476 presos e é considerado de segurança máxima. Abriga condenados ao cumprimento de pena privativa de liberdade, em regime fechado e semiaberto.
Conjunto Penal de Juazeiro (CPJ) - Abriga condenados ao cumprimento de pena privativa de liberdade, em regime fechado e semiaberto, com capacidade para 316 presos, abriga em média 600.
Conjunto Penal de Lauro de Freitas (CPLF) - Abriga condenados ao cumprimento de pena privativa de liberdade, em regime fechado e semiaberto (principalmente), com capacidade para 430 presos.
Conjunto Penal de Itabuna (CPI) - Abriga condenados ao cumprimento de pena privativa de liberdade, em regime fechado e semiaberto, com capacidade para 478 presos, abriga em média mais de 1000.
Conjunto Penal de Eunápolis (CPE) - Abriga presos provisórios ou condenados. É a mais recente das unidades prisionais do Estado da Bahia, com capacidade para 447 presos, abriga em média mais de 600.

Fonte: Adaptado de Gomes e Lopes (2012) e Bahia (2014)

A seguir, a tabela 06 apresenta as unidades prisionais do interior administradas exclusivamente pelo Estado de Bahia, através da SEAP.

Tabela 06- Caracterização das unidades prisionais do interior administradas exclusivamente pelo Estado de Bahia.

Caracterização das Unidades Prisionais do Interior (administrada pela SEAP)
Conjunto Penal de Feira de Santana (CPF) - custodia presos provisórios e condenados, dando cumprimento às penas privativas de liberdade, em regime fechado, semiaberto e aberto, com segurança máxima. É a maior unidade prisional do interior, com capacidade para 644 presos, abriga mais de 1300.
Penitenciária de Jequié (PJ) - é um conjunto penal que custodia presos provisórios e condenados, dando cumprimento às penas privativas de liberdade, em regime fechado, semiaberto e aberto, com segurança máxima. Com capacidade para 416 presos, abriga em média 1000.
Conjunto Penal de Teixeira de Freitas (CPTF) - custodia presos provisórios e condenados, dando cumprimento às penas privativas de liberdade, em regime fechado, semiaberto e aberto, com segurança máxima. Sua capacidade é para 316 presos; todavia abriga em média 700.
Conjunto Penal de Paulo Afonso (CPPA) - custodia presos condenados e provisórios da microrregião de Paulo Afonso. Esta unidade prisional era destinada exclusivamente para abrigar presos provisórios do sexo masculino, que após sentenciados eram transferidos para Salvador-Ba. Em 2007 o provimento nº CGJ-14/2007 do Tribunal de Justiça da Bahia mudou a destinação do presídio passando ao recolhimento de presos de ambos os sexos, condenados ao cumprimento de pena em regimes fechado e semiaberto e de presos provisórios. Sua capacidade é para 182 presos, no entanto, abriga mais de 300.
Presídio Advogado Ariston Cardoso (PAAC) - custodia presos provisórios da microrregião de Ilhéus. com capacidade para 180 presos, abriga quase 500.
Presídio Advogado Nilton Gonçalves (PANG) - custodia presos provisórios da microrregião de Vitória da Conquista. Este presídio encontra-se situado em área residencial, funciona com três módulos (pavilhões) e uma ala feminina cuja arquitetura e infraestrutura são consideradas inadequadas para custodiar presos, com capacidade para 187 presos, abriga em média 300.
Presídio Advogado Ruy Penalva (PARP) - custodia presos provisórios da microrregião de Esplanada. Atualmente encontra-se desativada em função de uma rebelião ocorrida no início de 2014 que destruiu praticamente as instalações da Unidade Prisional.
Colônia Penal de Simões Filho (CPSF) - abriga presos condenados em regime semiaberto. Seu modelo administrativo pretendia atender ao padrão da Associação de Proteção e Assistência ao Condenado (APAC), um método baseado na corresponsabilidade dos detentos (chamados recuperandos) pela sua recuperação. Na Bahia, apenas a Colônia Penal de Simões Filho tentou adotar; embora sem êxito, este método que foi reconhecido pelo <i>Prison Fellowship Internacional</i> (PFI).

Fonte: Adaptado de Gomes e Lopes (2012) e Bahia (2014)

São evidentes as diferenças de características e dificuldades em cada unidade, tanto no interior, quanto na capital; tanto nas unidades administradas em cogestão, quanto nas unidades administradas exclusivamente pelo Governo do Estado da Bahia, através da Secretaria de Administração Penitenciária e Ressocialização (SEAP). No entanto apesar das diferenças entre as unidades prisionais e dos diferentes objetivos específicos estabelecidos pela SEAP no plano de meta de cada unidade, segundo sua especificidade, a ressocialização do preso, é uma meta que deve se constituir no foco principal de todos os estabelecimentos penais baianos (Bahia, 2012; Gomes & Lopes, 2012; Monteiro, 2013).

3.3 O funcionamento do sistema prisional da Bahia como fator stressor do gerente prisional e agente penitenciário

Conforme Finney et al. (2013) os funcionários de estabelecimentos prisionais são potencialmente expostos a um maior número de fatores de risco em trabalho, conforme apontaram alguns estudos na revisão de literatura, em que o papel representado por estes trabalhadores na organização assume um significativo indicador de stresse.

Assim, no tocante ao papel dos trabalhadores do sistema prisional, a Bahia, assim como os demais Estados do Brasil, conta apenas com as disposições legais trazidas pela LEP, adequadas a legislação estadual, dispondo tanto sobre a direção quanto sobre a equipa de trabalho que deverá atuar no sistema prisional. Sendo as áreas contempladas pelas determinações legais, basicamente, duas: atendimento e segurança (Prado, 2012).

Neste sentido, a LEP, consoante Prado (2012), estabelece a distribuição do quadro de pessoal penitenciário em quatro categorias: o pessoal administrativo, que inclui os profissionais com função de direção e os demais servidores que exercem funções administrativas; o pessoal especializado ou técnico, profissionais com formação superior, sejam os administradores, advogados, médicos, psicólogos, dentistas, enfermeiros, assistentes sociais; o pessoal de instrução técnica ou educadores; e o pessoal de vigilância, responsável pela guarda interna e externa do estabelecimento (agentes penitenciários).

É responsabilidade dos gerentes prisionais, em especial os diretores, a administração destes recursos humanos de forma que possa assegurar o propósito de punir e ressocializar que, conforme Chies (2013) preconiza o sistema prisional brasileiro. No gerenciamento dos recursos humanos, a literatura internacional aponta que a liderança do gestor da prisão tem impacto tanto no desempenho, quando na satisfação do agente penitenciário; estando o stress ocupacional das unidades prisionais relacionado ao mau desempenho no trabalho, insatisfação e o volume de tarefas da rotina prisional (Atkin-Plunk & Armstrong, 2013).

O Estatuto Penitenciário do Estado da Bahia considera a função de Agente Penitenciário como uma atividade rotineira e sem muita complexidade, por isso exige deste profissional apenas o ensino médio (ainda que seja obrigatório ser submetido a curso de formação para agente penitenciário e constantes cursos de aperfeiçoamento para função prisional); embora admita que ocorram eventualidades, extremamente complexas, nesta atividade profissional que requer conhecimentos especializados e por tal razão exige que o gestor prisional possua formação superior especializada (Monteiro, 2013).

Neste sentido, na atividade da gerência prisional deve ser levado em conta que:

A administração do presídio não pode ficar engessada, presa a procedimentos ineficazes. Várias são as medidas adotadas pela administração carcerária sem que sejam expostas as razões. As regras baseadas em procedimentos administrativos não necessitam ser justificadas aos detentos, muitas vezes aplicadas sem que as compreendam. A administração tende a omitir suas decisões sob a justificativa de impedir a realização de rebeliões e de conflitos. Muitas vezes, por exemplo, uma simples mudança de cela causa revolta internamente e pode levar a transtornos em toda a cadeia (Mendes, 2011, pp. 91 e 92).

No que se refere ao atendimento o gerente prisional tem como função garantir o acesso do preso à saúde, à assistência psicológica e social, à orientação jurídica, ao processo de elevação de escolaridade, ao ensino profissionalizante e ao trabalho; desta forma, conforme dispõe a LEP é responsabilidade do gerente prisional administrar os recursos humanos destinados a este fim, favorecendo assim a reabilitação do preso (Bahia, 2012).

No que diz respeito à segurança o gerente tem como função garantir a privação da liberdade, a ordem e a disciplina dentro da unidade prisional, a movimentação interna do preso para os atendimentos e a escolta externa, bem como zelar pela integridade física e moral desse indivíduo e dos trabalhadores diretamente envolvidos na segurança, os agentes penitenciários (Bahia, 2012); pois a prática gerencial é uma variável relacionada à violência prisional (Almeida & Paes-Machado, 2013).

Os gerentes prisionais desempenham ainda a função administrativa ligada ao exercício das atividades referentes às áreas de transporte, finanças, pessoal e serviços gerais da unidade prisional, permeando e subsidiando o desempenho das duas outras áreas; ou seja, oferecendo, portanto, os meios para que as atividades fins ocorram; sendo também os responsáveis pela articulação interna com os níveis hierárquicos superiores, bem como pela articulação externa com os municípios, instituições policiais, Poder Judiciário, Conselhos de Comunidades, Pastorais Prisionais e Ministério Público locais.

Portanto, dada à natureza do gerenciamento prisional, a LEP determina que o gerente prisional ocupante do cargo de diretor deva satisfazer os seguintes requisitos: ter diploma de nível superior de Direito, Psicologia, Pedagogia ou Ciências Sociais; ter capacidade administrativa e vocação para a função; ter idoneidade moral, boa cultura geral, formação especializada e preparação adequada ao serviço penitenciário. A SEAP também considera como formação especializada para função prisional a graduação no Curso de Formação de Oficiais da Polícia Militar e formação superior em outras áreas deste que acompanhada por curso de capacitação para gestão prisional. Assim, a SEAP escolhe os gestores prisionais com base em dois critérios, a inteligência (formação acadêmica e conhecimentos especializados na área) e a experiência no sistema prisional, devendo todos os gerentes prisionais atenderem estes requisitos (Bahia, 2012).

Na Bahia as atribuições dos agentes penitenciários (tanto os que são servidores públicos nas unidades administradas exclusivamente pelo estado, quanto os que são contratados pela empresa da cogestão) e gerentes prisionais são praticamente as mesmas que nos demais estados brasileiros (Prado, 2012), sendo a função de gerente prisional um cargo de livre nomeação pelo governador do Estado, no caso dos diretores, e do Secretário de Administração Penitenciária, no caso dos coordenadores de segurança/vigilância (Bahia, 2013), o qual é exercido por agentes penitenciários que atendam aos requisitos da LEP; oficiais da Polícia Militar da Bahia (geralmente um Capitão, Major, Tenente- Coronel ou Coronel); e líderes políticos regionais (civis) com formação prevista na LEP.

Para SEAP estes administradores prisionais devem compreender as características organizacionais que favoreçam a reabilitação dos presos (Bahia, 2012), perspectiva também defendida na literatura internacional contemporânea a organização da SEAP (Hussemann & Page, 2011; Liebling, 2011b).

A mesma perspectiva de ressocialização dos gerentes prisionais também deve ser mantida pelos agentes penitenciários, através de apoio aos programas de ressocialização, os quais já exercem as funções descritas abaixo, conforme o Estatuto Penitenciário do Estado da Bahia, Decreto nº 12.247 de 08 de Julho de 2010 (Bahia, 2012):

- a) Atendimento- Recepção ao preso na qual é checado os documentos de encaminhamento e integridade física do mesmo;
- b) Orientação e Disciplina- Colaboração com a ordem interna, na obediência às determinações dos diretores e coordenadores de segurança;
- c) Custódia Guarda e Vigilância- Manutenção do preso sobre cuidado e vigilância, assegurando o bem-estar do mesmo;
- d) Escolta- Acompanhamento às dependências internas da unidade prisional, hospitais, clínicas, fórum, velório e similares;
- e) Revista nos Visitantes- Realização de revista aos pertences dos visitantes;
- f) Revista nos Presos- Realização de revista pessoal, direcionada aos presos, seus pertences, as celas e recintos similares, em busca de drogas, celulares, armas artesanais, armas de fogo, explosivo e outros materiais considerados ilegais na unidade prisional.

Desta forma, considerando que no sistema penitenciário a administração dos recursos humanos, se constitui numa ferramenta essencial para o êxito da organização; na opinião de Monteiro (2013) os dois grupos mais importantes em uma prisão são os presos e os servidores penitenciários que cuidam deles, sendo relevante que o ambiente de trabalho ofereça condições que possibilitem a harmonia entre servidores e presos; pois, a eventual saída para um clima organizacional que não afete o funcionamento da organização prisional é a natureza da relação entre esses dois grupos.

No entanto, Crawley (2011) aponta que a harmonia entre os trabalhadores prisionais e os presos é bastante complexa, considerando que a internalização das regras da prisão pelos presos não se dá através do senso do dever para obedecer, mas por negociação ou pela impossibilidade de agir de forma contrária sob o risco de sanção disciplinar. Este aspecto torna inviável a ideia de controle total da instituição prisional sobre os presos, por mais que haja investimentos na estrutura física como forma de controle.

Crawley (2011) entende que devido ao pouco interesse no impacto emocional das prisões em seus funcionários, pouco se sabe acerca das estratégias emocionais e psíquicas dos trabalhadores prisionais no exercício de suas funções dado que na prisão são comuns os sentimentos de ansiedade, medo, tristeza, falta de esperança, decepção, arrependimento, raiva, ressentimento e depressão; por outro lado a alegria, a esperança, satisfação e felicidade são sentimentos bastante escassos. Isso significa que é necessário desenvolver estratégias de controle da expressão das emoções aceitas e esperadas nesse trabalhador no contexto prisional, suprimindo aquelas que possam influenciar na ordem da prisão.

Crawley (2011), no entanto, esclarece ainda que a convivência é um aspecto relevante na prisão onde presos e trabalhadores prisionais são geralmente obrigados a conviver por um considerável período de tempo e em espaços muito restritos com pessoas por quem podem sentir medo, ódio, ressentimento, dentre outras emoções capazes de lhes afetar negativamente; assim para os agentes penitenciários, principalmente, esta convivência traz uma grande carga emocional para a sua profissão.

Além disto, é preciso considerar que as duras condições de vida na prisão afetam a saúde mental dos presos (Haghighat, Tabatabaee, & Boogar, 2014), estando, conforme apontam estudos em prisões da união Europeia, os transtornos mentais em prisioneiros

relacionados aos suicídios nas prisões (Konrad & Opitz-Welke, 2014) e são mais comuns nos presos que na população em geral (Konrad, Welke, & Opitz-Welke, 2012).

Neste contexto Moraes (2013) considera que os agentes precisam lidar não somente com as emoções expressas pelos presos, mas, também com as emoções que os presos lhes causam.

Neste sentido, pode ser dito, que “as atividades desempenhadas pelos agentes, somadas às péssimas condições oferecidas pelo sistema prisional brasileiro e o desrespeito e descaso da sociedade exercem influência não somente na saúde física; mas também no stresse e sofrimento psíquico dos agentes penitenciários” (Bonez et al., 2013, p. 508).

PARTE II: PESQUISA EMPÍRICA

4 Delineamentos do Estudo e Método de Investigação

Conforme a literatura especializada (Barbetta, 2012; Battisti, Vigorena, Denuzi, & Knie, 2015; Dancey & Reidy, 2013) é na fase metodológica que são descritos os meios para realizar a investigação e os procedimentos seguidos, no sentido de obter respostas às questões de investigação estipuladas.

A seguir, são apresentados os objetivos deste estudo, indicando a questão de investigação e hipóteses e variáveis teórico-metodológicas que o nortearam. Também, descrevem-se as estratégias metodológicas adotadas para o seu desenvolvimento.

4.1 Delimitando objetivos

Quanto ao seu objetivo geral esta pesquisa pretendia analisar as possíveis relações condicionantes entre o estilo de liderança dos gerentes das unidades prisionais e os stressores, o *coping* e os sintomas de stresse percebidos por gerentes prisionais e agentes penitenciários, descrevendo as implicações dos efeitos do stresse, negativo (*distresse*), sobre a atividade gerencial das unidades prisionais da Bahia e sua correspondência com a Teoria do Reforço Cognitivo de Fiedler.

Este objetivo geral, no tocante a análise das correlações entre stresse (sintomas de stresse, stressores e *coping*) e estilos de liderança, desdobrou-se em objetivos específicos, os quais foram:

- a) Analisar o comportamento da variável estilo de liderança no contexto situacional das unidades prisionais e as relações entre suas subescalas;
- b) Analisar as relações entre os stressores, *coping* e sintomas de stresse no contexto das unidades prisionais da Bahia;

- c) Analisar as relações entre a pressão no trabalho e o uso de estratégias de *coping* negativas por gerentes prisionais e agentes penitenciários;
- d) Analisar as correlações entre as estratégias de *coping* negativas;
- e) Analisar as relações das estratégias de *coping* negativas com o controle sobre o trabalho prisional;
- f) Analisar as relações entre estilo de liderança e sintomas de stresse.

4.2 Variáveis

As variáveis constituem um elemento central da pesquisa, dado ser à volta delas que qualquer investigação se estrutura (Battisti et al., 2015)

Portanto as variáveis são qualidades, propriedades ou características de pessoas, objetos de situações suscetíveis de mudar ou variar no tempo, as quais, normalmente tomam diferentes valores que podem ser medidos manipulados ou controlados. As variáveis de investigação dizem respeito às qualidades, propriedades ou características que são observadas e monitorizadas (Barbetta, 2012; Battisti et al., 2015; Dancey & Reidy, 2013). As variáveis de investigação desta pesquisa são:

Variável 1- Estilo de Liderança (focado nas pessoas, tarefas ou situação);

Variável 2- Agentes Stressores:

- a) Agentes stressores referentes ao Clima e Funcionamento Organizacional (ambiente físico inadequado, chefia despreparada, dificuldades pessoais com a chefia, expectativa excessiva de superiores, falta de oportunidades de ascensão no trabalho, falta de perspectiva profissional, ausência de planos de cargos e salários, falta de solidariedade, não valorização, salário inadequado para a

função, ter autoridade rejeitada pelos iguais ou superiores e tom autoritário dos superiores);

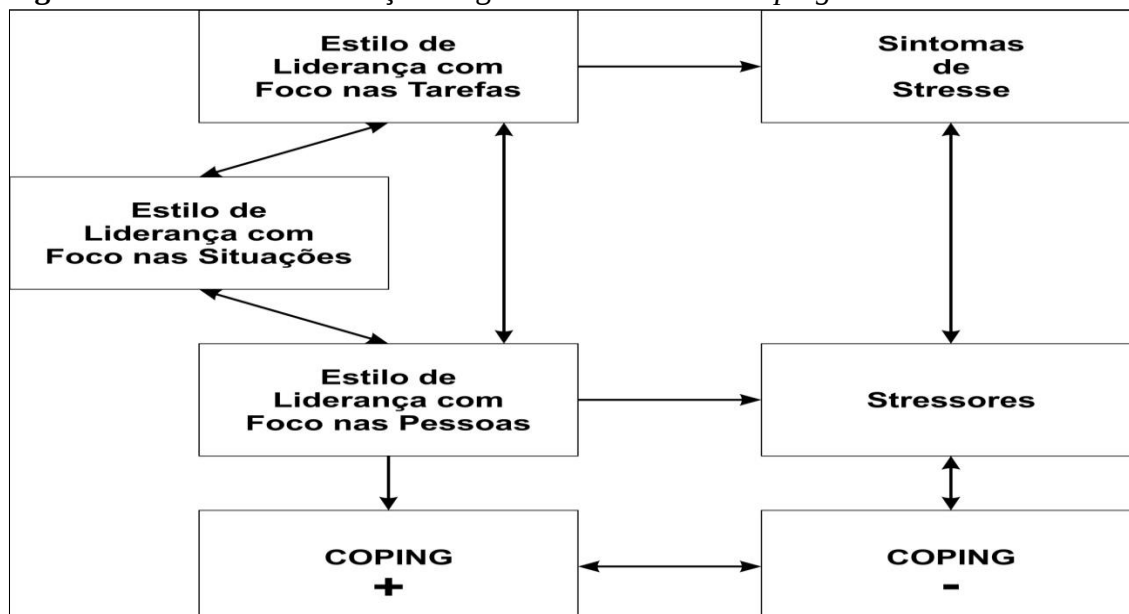
- b) Agentes stressores referentes à Pressão no Trabalho (riscos em geral, acúmulo de funções e de trabalho, trabalhos não pertencentes à função exercida, excesso de responsabilidade nas atividades diárias, necessidade de fazer o trabalho de outros, ritmo acelerado e percepção que possui mais obrigações que os demais colegas);
- c) Agentes stressores referentes à Infraestrutura e Rotina (jornadas de trabalho dobradas, doença ou acidente pessoal, equipamento precário, instalação predial e iluminação precária, falta de higiene em algumas repartições, licença de saúde recorrente de colegas, mudança no horário de trabalho, mudança de status financeiro, mudança de chefia, promoção ligada à transferência, escassa cooperação de equipa de trabalho e salários atrasados).

Variável 3- Estratégias de Coping:

- a) Estratégias de Controlo (conhecimentos adquiridos, experiência, planeamento, regulação das atividades, disfarce das emoções e controlo do pânico e medo);
- b) Estratégias de Apoio Social (solicitação e procura de ajuda de um profissional, dos familiares, de amigos, dos colegas de trabalho ou de Deus, busca de atividades coletivas e cooperação);
- c) Estratégias de Isolamento (comportamentos de agressividade nas relações interpessoais, uso de bebidas alcoólicas, uso de outras drogas, uso de medicamentos e fumar de forma excessiva, ruptura das interações com outras pessoas e dificuldade de expressar sentimentos e emoções);
- d) Estratégias de Recusa (negação da realidade, distração, insensibilidade e modificação de humor).

Variável 4- Sintomas de Stresse (Sintomas Físicos, Sintomas Psicológicos e Sintomas Sociais).

Figura 01: Estilo de Liderança X Agentes Stressores X *Coping* X Sintomas de Stresse.



Pesquisa (2014).

4.3 Questão de Investigação e Hipóteses

As questões de investigação dizem respeito à descrição de conceitos ou de populações ou do estabelecimento de relações entre variáveis, possibilitando enunciar de forma mais específica e detalhada os aspectos que se pretende estudar (Barbetta, 2012; Battisti et al., 2015; Dancey & Reidy, 2013).

Na delimitação da questão de investigação deste estudo as relações entre stresse e estilo de liderança são colocadas em consonância com as proposições da TRC de Fiedler com base em 6 perspectivas:

- 1- Nas unidades prisionais o stresse é elevado; as tarefas são rotineiras e os agentes penitenciários são preparados para desempenhá-las;
- 2- A experiência e a inteligência são estratégias de controlo associadas ao controlo no contexto do trabalho prisional;

- 3- A experiência é utilizada como estratégia de *coping* de controlo cognitivo no contexto situacional das unidades prisionais em elevados níveis, possibilitando tanto aos gerentes prisionais, quanto aos agentes penitenciários fazerem uso de seu repertório de comportamentos e conhecimentos adquiridos pelas experiências passadas diante de uma situação de elevado stresse.
- 4- No contexto de elevado stresse a experiência dos gerentes possibilita melhores resultados nas atividades gerenciais das unidades prisionais que a inteligência destes trabalhadores.
- 5- O uso de álcool e outras estratégias negativas afetam o uso das estratégias de controlo, notadamente das estratégias referentes à capacidade de planeamento;
- 6- No contexto situacional de elevado stresse das unidades prisionais da Bahia o estilo de liderança focado nas tarefas afeta negativamente as atividades gerenciais; pois potencializa os aspectos negativos do conflito e causa impossibilidade de diálogo entre agentes penitenciários e os gerentes prisionais.

Assim, foi levantada a questão de investigação:

Existe correspondência entre as proposições da TRC e as relações entre stresse e liderança nas unidades prisionais da Bahia?

Portanto, tal questão é considerada neste estudo como de índole descritiva uma vez que pretende realizar uma descrição e caracterização da correspondência entre as proposições da TRC com as relações entre os stressores, sintomas de stresse, *coping* e estilo de liderança.

À questão de investigação seguem-se as hipóteses de investigação (Barbetta, 2012; Battisti et al., 2015).

Portanto, as hipóteses que iremos formular reportam-se à parte correlacional do estudo, cujo propósito é analisar as correlações entre stresse (sintomas de stresse, stressores e *coping*) e estilos de liderança, sendo formuladas 06 (seis) hipóteses para os objetivos específicos deste estudo:

Hipótese 1

Num contexto de vulnerabilidade superior aos stressores e de uso elevado de estratégias de *coping* negativas o estilo de liderança comporta-se como uma variável independente, cujo foco nas tarefas está negativamente relacionado ao foco nas pessoas;

Hipótese 2

O nível de vulnerabilidade aos stressores está positivamente correlacionado ao uso das estratégias de *coping* negativas e aos sintomas de stresse;

Hipótese 3

O aumento da pressão no trabalho nas unidades prisionais é responsável pelo uso das estratégias de *coping* de isolamento em níveis superiores a média nacional brasileira;

Hipótese 4

As estratégias de *coping* de recusa e de isolamento estão positivamente correlacionadas;

Hipótese 5

Quanto mais estratégias de *coping* de isolamento e recusa são usadas pelos agentes e gerentes prisionais para enfrentarem as situações estressantes; menos estratégia de controlo estes usam;

Hipótese 6

O estilo de liderança focado nas tarefas está positivamente correlacionado aos sintomas de stresse.

4.4 Tipo de Pesquisa

Este estudo de método misto, é analítico quanto aos seus fins, possui um caráter descritivo e correlacional dentro de análises predominantemente quantitativas.

Quanto à pesquisa correlacional, considerando que seu objetivo principal é estabelecer relações que possibilitem prever uma ou mais variáveis em termos de outras; desta forma serão utilizadas a correlação e a regressão, posto serem duas técnicas estreitamente relacionadas que envolvem uma forma de estimação; pois a análise de correlação fornece um dado numérico que resume o grau de relacionamento entre duas variáveis e a regressão ajuda a entender como determinadas variáveis influenciam outra variável, isto é, verifica como o comportamento de uma(s) variável (is) pode mudar o comportamento de outra (Battisti et al., 2015).

O que justificou o uso da Regressão Linear Múltipla foi a necessidade de explicar os valores de uma variável em função de outras; portanto, foi utilizada uma Regressão Linear Múltipla, procurando relacionar a variável resposta (estratégias de *coping*) com as variáveis regressoras (estilo de liderança e agentes stressores). Realizou-se ainda outra Regressão Linear Múltipla procurando relacionar a variável resposta (estilo de liderança) com as variáveis regressoras (estratégias de *coping* e agentes stressores). O objetivo destas duas regressões foi saber se a variável estilo de liderança num contexto situacional marcado por suposta vulnerabilidade superior ao stresse e elevado uso de estratégias de *coping* negativas, comportava-se como variável dependente ou variável independente (Barbetta, 2012; Dancey & Reidy, 2013).

Assim foram utilizadas nesta pesquisa a análise descritiva e indutiva de dados estatísticos para a interpretação das informações quantitativas, sendo processadas por meio do programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 22.0

Windows.

4.5 População e Amostra

O universo desta pesquisa corresponde a 1600 Agentes Penitenciários e 100 Gerentes Prisionais. Para ser definido o tamanho da amostra foi admitido o erro amostral de 5%, e efetuado o cálculo, seguindo as sugestões de Barbetta (2012), com base na seguinte fórmula:

$$n_0 = \frac{1}{E_0^2}$$

Onde:

- **n₀** é a primeira aproximação do tamanho da amostra
- **E₀** é o erro amostral tolerável (Ex.: 5% = 0.05)
- **N** é o universo
- **n** é a amostra

$$n = \frac{N \cdot n_0}{N + n_0}$$

Desta forma, foi feito o cálculo abaixo para saber quantos agentes penitenciários participariam desta pesquisa.

Resolução

N = 1600 (universo de agentes penitenciários)

E₀ = 0.05 (erro amostral tolerável em 5%)

n₀ = 1 / (**E₀**)²

n₀ = 1 / (0,05)²

n₀ = 400 (amostra total)

n = (N x **n₀**) / (N + **n₀**)

n = (1600 x 400) / (1600 + 400)

n = 320 Agentes Penitenciários a serem pesquisados

Para o cálculo da amostra dos gerentes foi admitido que ao menos 01 diretor, 01 diretor adjunto e 01 coordenador de segurança/vigilância de cada uma das 24 unidades pesquisadas deveriam participar da pesquisa; assim, foi feito o cálculo:

Resolução

$N = 100$ (universo de gerentes prisionais)

$E_0 = 0,05$ (erro amostral tolerável em 5%)

$n_0 = 1 / (E_0)^2$

$n_0 = 1 / (0,05)^2$

$n_0 = 400$ (amostra total)

$n = (N \cdot n_0) / (N + n_0)$

$n = (100 \cdot 400) / (100 + 400)$

$n = 80$ Gerentes Prisionais a serem pesquisados

A amostra dos agentes penitenciários, apresentada nas tabelas 07 e 08, manteve a mesma proporcionalidade entre o número de agentes de cada unidade penitenciária e aquela existente na população-alvo.

Quanto aos gerentes, todos os diretores, diretores adjuntos e coordenadores de segurança participaram da pesquisa, enquanto que o número de coordenadores de vigilância escolhidos para participar da pesquisa foi proporcional ao porte da unidade prisional (pequeno, médio e grande porte), sendo excluídos os coordenadores de vigilância das unidades de pequeno porte. Neste caso, considerou-se de pequeno porte as unidades prisionais que foram projetadas para custodiar um número de detentos inferior a 200 indivíduos (Bahia, 2013).

Tabela 07- N° de agentes penitenciários e gerentes da capital envolvidos na pesquisa.

ADMINISTRAÇÃO	UNIDADE PRISIONAL- CAPITAL DO ESTADO (Salvador)	N° DE AGENTES PENITENCIÁRIOS	N° DE GERENTES PRISIONAIS
SEAP	Penitenciária Lemos Brito - PLB	30	6
SEAP	Presídio de Salvador - OS	20	4
SEAP	Centro de Observação Penal- COP	20	3
SEAP	Cadeia Pública de Salvador - CP	15	3
SEAP	Hospital de Custódia e Tratamento - HCT	15	3
SEAP	Colônia Lafayette Coutinho - CLC	10	3
SEAP	Unidade Especial Disciplinar- UED	10	3
SEAP	Penitenciária Feminina- PF	5	3
SEAP	Casa do Albergado e Egressos- CAE	5	3
SEAP	Central Médica Penitenciária- CMP	5	3
TOTAL DE PARTICIPANTES DA CAPITAL		135	34

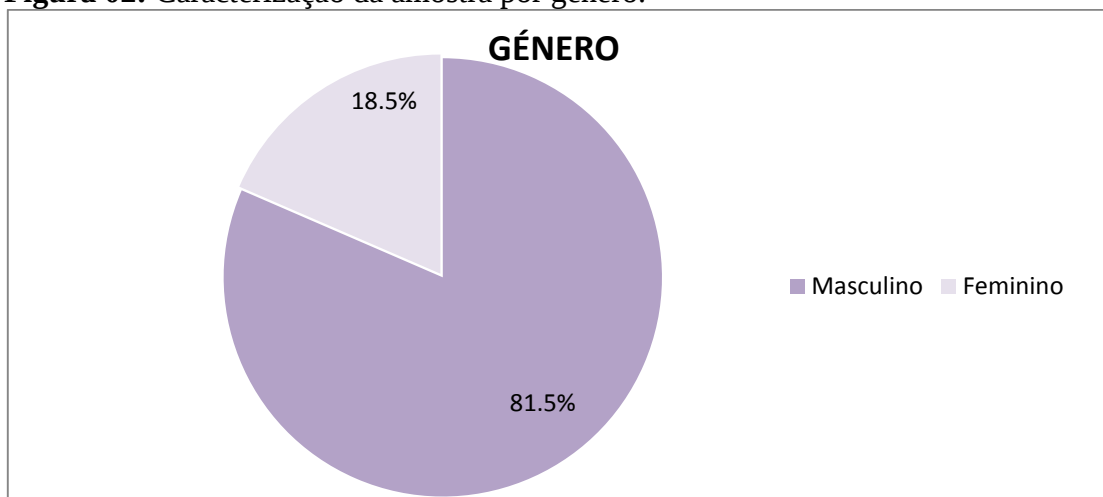
Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Tabela 08- N° de agentes penitenciários e gerentes do interior envolvidos na pesquisa.

ADMINISTRAÇÃO	UNIDADE PRISIONAL- INTERIOR DO ESTADO (Municípios de Feira de Santana, Itabuna, Jequié, Serrinha, Teixeira de Freitas, Juazeiro, Lauro de Freitas, Simões Filho, Valença, Ilhéus, Vitória da Conquista, Esplanada e Paulo Afonso)	N° DE AGENTES PENITENCIÁRIOS	N° DE GERENTES PRISIONAIS
SEAP	Conjunto Penal de Feira de Santana- CPF	20	4
Cogestão	Conjunto Penal de Itabuna- CPI	20	3
Cogestão	Conjunto Penal de Valença- CPV	05	3
Cogestão	Conjunto Penal de Eunápolis- CPE	15	3
SEAP	Penitenciária de Jequié- PJ	15	4
Cogestão	Conjunto Penal de Serrinha- CPS	15	3
SEAP	Conjunto Penal de Teixeira de Freitas- CPTF	15	4
Cogestão	Conjunto Penal de Juazeiro- CPJ	15	3
Cogestão	Conjunto Penal de Lauro de Freitas- CPLF	15	3
SEAP	Colônia Penal de Simões Filho- CPSF	10	3
SEAP	Presídio Advogado Nilton Gonçalves- PANG	15	3
SEAP	Conjunto Penal de Paulo Afonso- CPPA	10	4
SEAP	Presídio Advogado Ruy Penalva- PARP	10	3
SEAP	Presídio Advogado Ariston Cardoso - PAAC	5	3
TOTAL DE PARTICIPANTES NO INTERIOR		185	46

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Assim, a amostra total é constituída por 400 sujeitos, 81.5% (n= 326) do género masculino e 18.5% (n=74) do género feminino, conforme a Figura 02 mostra.

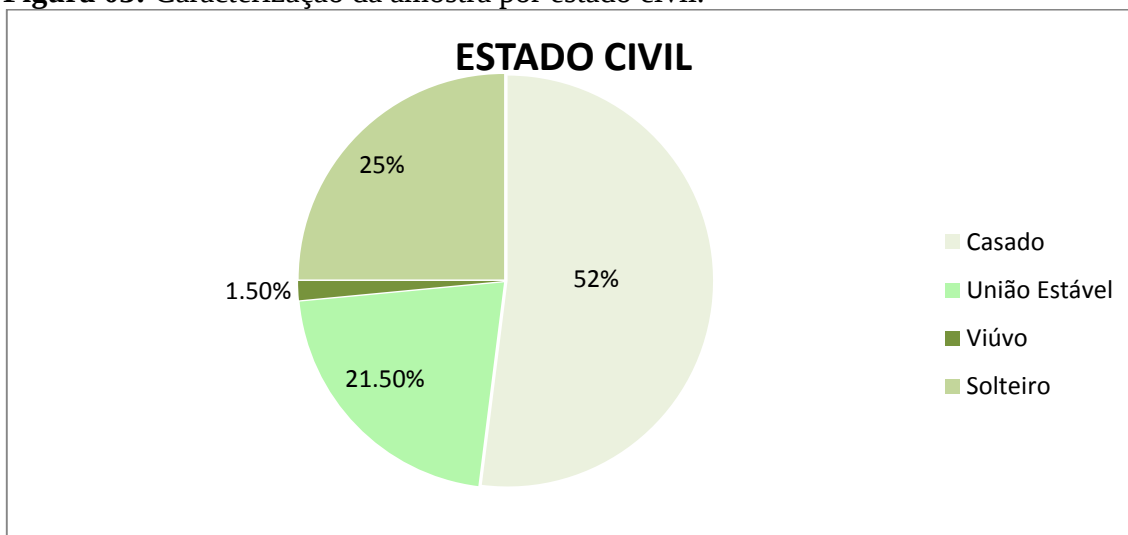
Figura 02: Caracterização da amostra por género.

Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

A amostra possui, no tocante ao estado civil, sujeitos Casados, Solteiros, em União Estável (incluindo-se neste item as uniões homoafetivas) e Viúvos. A figura 03,

que se segue, mostra que prevalece entre os participantes uma maior percentagem de pessoas casadas, 52% (n= 208), seguido por 25% (n= 100) de solteiros, com 21.5% (n=86) de união estável e 1.5% (n= 06) de viúvos.

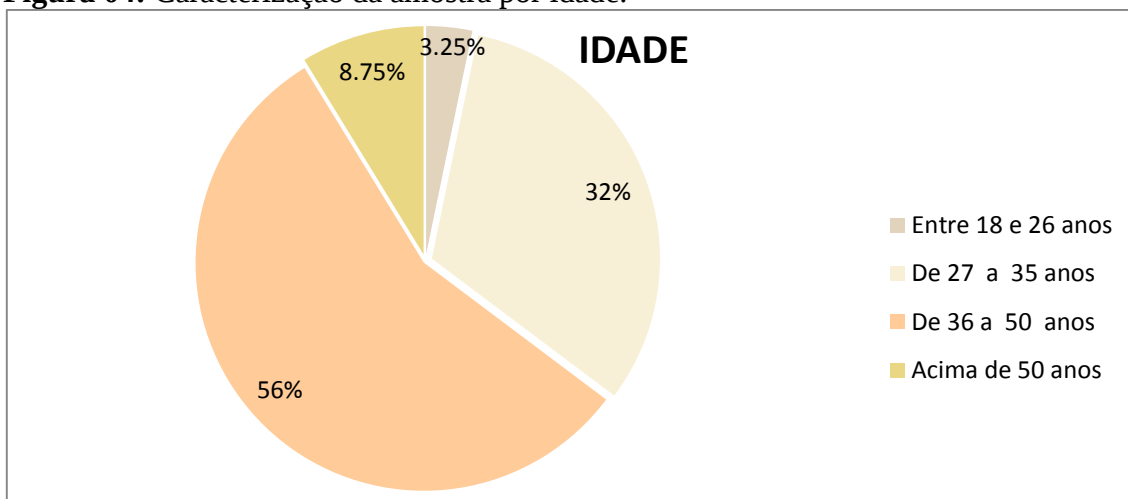
Figura 03: Caracterização da amostra por estado civil.



Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

A amostra, figura 04, no que diz respeito à faixa etária, estava distribuída em idades entre 18 e 26 anos, (3.25%, n= 13); entre 27 e 35 anos, (32%, n= 128); entre 36 e 50 anos, (56%, n= 224), e acima de 50 anos, (8.75%, n= 35).

Figura 04: Caracterização da amostra por idade.

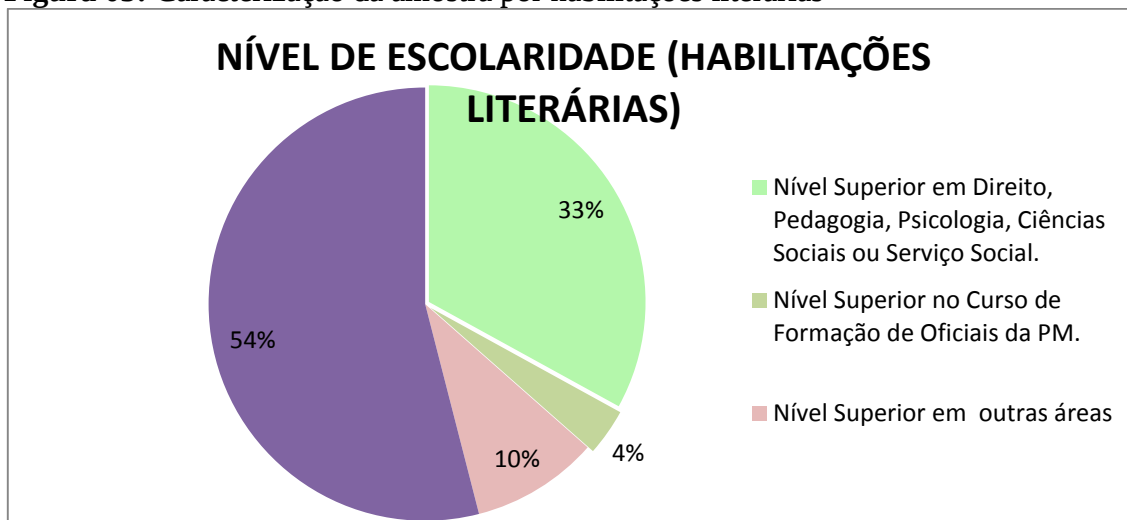


Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

A caracterização da amostra no tocante ao nível de escolaridade, ou seja, habilitações literárias (estudos superiores ou educação básica), mostrada na figura 05,

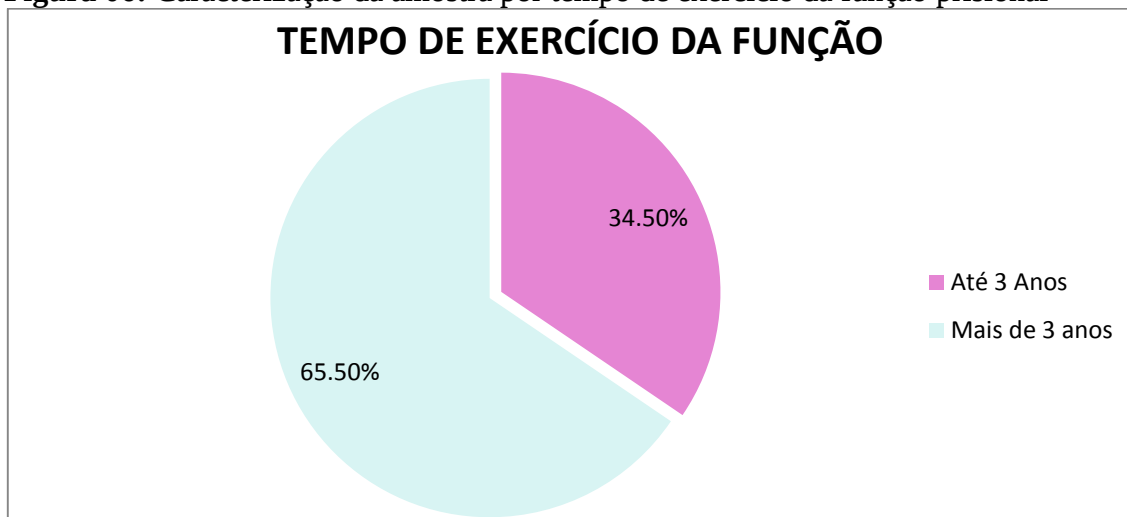
tem 33% (n= 132) da amostra com formação de nível superior em Direito, Pedagogia, Psicologia, Ciências Sociais ou Serviço Social, que são áreas correlatas à função destes trabalhadores prisionais; havendo 3.5% (n=14) de graduados no Curso de Formação de Oficiais da Polícia Militar e 9.5% (n=38) em outros cursos de nível superior e 54% (n= 216) que não possuem nível superior, apenas o ensino médio.

Figura 05: Caracterização da amostra por habilitações literárias



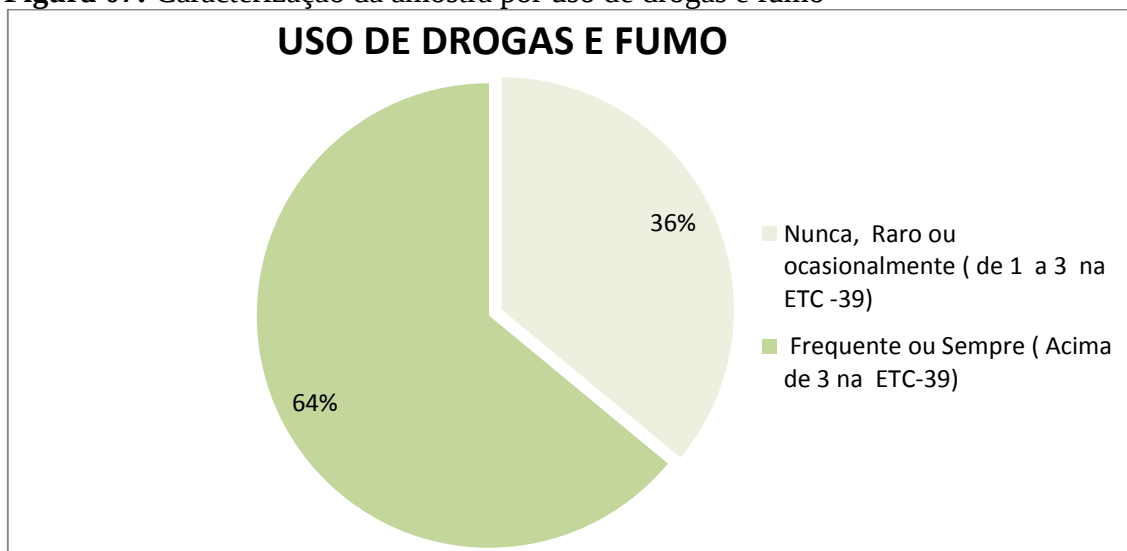
Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

A amostra, de acordo com a figura 06, no tocante ao tempo de serviço estava distribuída em pesquisados que tinham até 03 anos (34.5%, n= 138) em exercício na função de agente penitenciário ou gerente prisional e acima de 03 anos (65.5%, n= 262).

Figura 06: Caracterização da amostra por tempo de exercício da função prisional

Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

A amostra no que diz respeito ao uso de drogas e fumo estava distribuída em pesquisados que nunca, raramente ou ocasionalmente (36%, n= 144) faziam uso de drogas (álcool ou outras drogas) e fumavam e aqueles que frequentemente ou sempre faziam uso destas substâncias (64%, n= 256), figura 07.

Figura 07: Caracterização da amostra por uso de drogas e fumo

Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

4.6 Procedimentos

A amostra desta pesquisa foi constituída de 320 agentes penitenciários e 80 gerentes prisionais; tendo cada sujeito recebido um código numérico para salvaguardar sua identidade, o qual possibilitava identificar se o sujeito da pesquisa era agente penitenciário ou gerente prisional. Cada unidade prisional foi identificada por um código composto por letras e números que apenas possibilitava identificar se era uma unidade prisional da capital ou do interior baiano.

A autoridade responsável por todas as unidades prisionais assinou termo de anuência autorizando que a pesquisa fosse realizada em cada instituição, em data previamente agendada com a direção de cada unidade.

Os sujeitos da amostra estudada assinaram consentimento por escrito e participaram da pesquisa por meio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, de acordo com a Resolução 466/2012 que revogou a Resolução 196/96 do Conselho Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP), que regula no Brasil as atividades de pesquisas envolvendo seres humanos. Assim, atendendo a legislação brasileira, esta pesquisa foi submetida ao Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS), tendo sido aprovada em 07 de Janeiro de 2014; ocorrendo, logo após, a pesquisa empírica com as unidades prisionais.

No intuito de assegurar maior rigor científico à pesquisa e o distanciamento necessário do pesquisador e o objeto de pesquisa os instrumentos foram aplicados, sob supervisão do pesquisador *in loco*, pelo Psicólogo Albanilson Leite Lopes, registrado sob nº8. 645 no Conselho de Psicologia que regula a atividade do psicólogo no Brasil.

Assim, a pesquisa empírica ocorreu através da aplicação da Escala de Vulnerabilidade ao Stresse no Trabalho (EVENT), do Inventário de Sintomas de Stresse

para Adultos (ISSL), da Escala de Avaliação de Estilos Gerenciais (EAEG), da Escala Toulousaine de *Coping* (ETC) e de um Questionário Ocupacional.

Em contato pessoal com os gestores e agentes penitenciários, em seus locais de trabalho, o pesquisador elucidou-lhes os objetivos do estudo; somente após terem aceitado a participação, procedeu-se à aplicação individual dos instrumentos por um psicólogo supervisionado pelo pesquisador; assim foi aplicada a Escala de Vulnerabilidade ao Stresse no Trabalho (EVENT), considerando que este instrumento possibilita estudar a relação entre clima organizacional, pressão no trabalho e outros agentes de stresse; sendo também aplicado o Inventário de Sintomas de Stresse para Adultos (ISSL), para verificar tanto a presença de stresse quanto a ausência nos sujeitos, como a ocorrência de sintomas físicos e psicológicos e, ademais, qual a fase do stresse em que se encontrava cada pesquisado.

A Escala Toulousaine de *Coping* (ETC), que mede as estratégias de *coping* e a Escala de Avaliação de Estilos Gerenciais (EAEG) que mede o foco da liderança do gerente, também foram aplicadas no mesmo dia que a Escala de Vulnerabilidade ao Stresse no Trabalho (EVENT) e o Inventário de Sintomas de Stresse para Adultos de Lipp (ISSL) e o questionário ocupacional.

O questionário ocupacional foi aplicado com o propósito de facilitar a compreensão da Escala de Avaliação de Estilos Gerenciais (EAEG), considerando a recomendação de Mello (2004) que o fator tarefa fosse complementado por um questionário que possibilitasse uma maior compreensão do contexto na qual este estilo de liderança é predominante.

O questionário ocupacional, a Escala de Vulnerabilidade ao Stresse no Trabalho (EVENT), a Escala Toulousaine de *Coping* (ETC) e o Inventário de Sintomas de Stresse para Adultos (ISSL) foram aplicados a todos os pesquisados, tanto os agentes

penitenciários, quanto os gerentes prisionais; no entanto, a Escala de Avaliação de Estilos Gerenciais (EAEG) foi aplicada apenas com os agentes penitenciários.

4.7 Instrumentos de Coleta de Dados

Neste estudo foram utilizados os seguintes instrumentos da pesquisa:

a) Escala de Vulnerabilidade ao Stresse no Trabalho (EVENT)

A EVENT foi construída por Sisto, Baptista, Noronha & Santos (2007) e tem por objetivo avaliar a vulnerabilidade dos sujeitos a agentes stressores no local de trabalho. A EVENT pode ser aplicada individual ou coletivamente, em grupos de 60 pessoas no máximo. O tempo de aplicação é de 20 minutos, além de ser aconselhável a aplicação em única sessão. Nesta escala apresentam-se itens descrevendo situações consideradas geradoras de stresse e solicita aos sujeitos que pontuem as situações que lhes causam incômodo.

A escala é composta por 40 itens, estruturados em escala *likert* de três pontos [nunca (zero), às vezes (um) e frequentemente (dois)], distribuídos em três fatores. Levando-se em conta os apontamentos da EVENT os três fatores analisados são: 1- Clima e Funcionamento Organizacional; 2- Pressão no Trabalho; 3- Infraestrutura e Rotina. A EVENT possibilita a interpretação de cada um dos três fatores (são: 1- Clima e Funcionamento Organizacional; 2- Pressão no Trabalho; 3- Infra Estrutura e Rotina) separadamente, bem como da pontuação total que se dá pela soma dos itens assinalados pelos sujeitos, variando de zero a 80 pontos. Quanto maior a pontuação, maior a vulnerabilidade ao stresse (Sisto et al., 2007).

Na escala EVENT o “Clima e Funcionamento Organizacional” indica o quanto o ambiente institucional, as relações interpessoais, as relações com as chefias, a liderança, as regras e normas do sistema tornam as pessoas vulneráveis ao stresse (Sisto et al., 2007).

Este fator é de extrema importância para esta pesquisa, considerando ser o clima organizacional uma criação psicológica originada da interação de um grupo de pessoas que adotam um quadro de referência comum sobre o que representa trabalhar na organização e que, portanto; possuem dimensões, apreciadas pelos trabalhadores quando utilizadas de forma positiva em suas instituições, as quais são: a responsabilidade, o risco, a estrutura, a recompensa e o ambiente caloroso, as quais, no caso desta pesquisa, foram consideradas como as dimensões que melhor estão contextualizadas a um clima organizacional de uma unidade prisional (Laneiro, 2011).

No tocante a “Pressão no Trabalho”, são consideradas quais as características do trabalho, quais os riscos envolvidos, qual o ambiente e qual a responsabilidade do trabalhador. Quanto a “Infraestrutura e Rotina”, indicam alguns fatores que oferecem grande risco á saúde física e mental, tais como as características pouco saudáveis, iluminação precária, o desgaste dos equipamentos e utensílios e a falta de higiene em algumas repartições, dentre outros (Sisto et al., 2007).

O Fator 1, Clima e Funcionamento Organizacional, é composto por 16 itens (3, 4, 5, 6, 11, 13, 14, 15, 16, 18, 19, 25, 26, 27, 36 e 40; *e.g.*, “tom autoritário de meus superiores”), já o Fator 2, Pressão no Trabalho, apresenta 13 itens (1, 2, 12, 17, 24, 28, 29, 30, 33, 34, 35, 38, 39; *e.g.*, “muita responsabilidade no trabalho diário”) e o Fator 3, Infraestrutura e Rotina, 11 itens (7, 8, 9, 10, 20, 21, 22, 23, 31, 32, 37; *e.g.*, “problemas com a iluminação do ambiente”). Estudos de precisão para os fatores foram realizados

baseados no alfa de *cronbach*, sendo que o Fator 1= 0.88, Fator2= 0.85 e Fator3=0.77 (Sisto et al., 2007).

Quando analisados estes três fatores em conjunto chega-se a um determinado nível de stresse que pode ser classificado como inferior, médio inferior, médio, médio superior e superior; conforme mostrado na tabela 09.

Tabela 09- N° Valores padronizado para o nível de stresse por fator e vulnerabilidade geral no trabalho.

VALORES PADRONIZADOS PARA O NÍVEL DE STRESSE				
Clima e Funcionamento Organizacional		Pressão no Trabalho	Infraestrutura e Rotina	Vulnerabilidade Geral
Nível inferior	Até 9	Até 10	Até 3	Até 24
Nível médio inferior	(De 10 a 14)	(De 11 a 14)	(De 4 a 5)	(De 25 a 35)
Nível médio	(15)	(15)	(6)	(36)
Nível médio superior	(De 16 a 19)	(De 16 a 18)	(De 7 a 9)	(De 37 a 45)
Nível superior	20 ou mais	19 ou mais	10 ou mais	46 ou mais

Fonte: Adaptado de Sisto et al. (2007)

Com a EVENT os cálculos foram efetuados levando em consideração os agentes e os gerentes como um grupo único.

b) Inventário de Sintomas de Stresse para Adultos (ISSL)

O Inventário de Sintomas de Stresse para Adultos de Lipp (ISSL) é um instrumento que, de acordo com Couto et al. (2012) foi validado em 1994 e padronizado para o Brasil em 2000, e tem sido utilizado em dezenas de pesquisas e trabalhos clínicos na área do stresse, pois, permite um diagnóstico que avalia se a pessoa tem stresse, em qual fase se encontra e se o stresse manifesta-se por meio de sintomatologia na área física ou psicológica.

A aplicação do ISSL, segundo o seu manual, pode ser executada por pessoas que

não tenham formação de psicólogo, porém sua correção e interpretação devem sempre ser realizadas por um psicólogo, de acordo com as diretrizes do Conselho Federal de Psicologia do Brasil, quanto ao uso de testes.

O ISSL pode ser aplicado em jovens acima de 15 anos e adultos, de forma individual ou coletiva, levando-se cerca de 10 minutos para ser administrado.

Este instrumento é constituído de três quadros que dizem respeito às quatro fases do stresse.

Os sintomas listados são os típicos de cada fase. No primeiro quadro, composto de 12 sintomas físicos (itens 01 a 12) e três psicológicos (itens 13, 14 e 15), tabela 10, o sujeito pesquisado assinala com F1 ou P1 os sintomas físicos ou psicológicos que tenha experimentado nas últimas 24 horas.

Tabela 10- Sintomas Experimentados nas Últimas 24 Horas (Quadro-I do ISSL).

Sintomas Experimentados nas Últimas 24 Horas		
Sintomas Físicos	01	Mãos e pés frios
	02	Boca seca
	03	Nó no estômago
	04	Aumento da sudorese
	05	Tensão muscular
	06	Aperto da mandíbula/ranger de dentes
	07	Diarreia passageira
	08	Insônia
	09	Taquicardia
	10	Hiperventilação
	11	Hipertensão arterial súbita e passageira
	12	Mudança no apetite
Sintomas Psicológicos	13	Aumento súbito de motivação
	14	Entusiasmo súbito
	15	Vontade súbita de iniciar novos projetos

Fonte: Adaptado de Lipp (2000 a, p. 03) e Lipp (2000 b).

No segundo, composto de 10 sintomas físicos (itens 01 a 10) e 05 psicológicos (itens 11 a 15), tabela 11, marca-se com F2 ou P2 os sintomas experimentados na última semana.

Tabela 11- Sintomas Experimentados na Última Semana (Quadro-II do ISSL).

Sintomas Experimentados na Última Semana		
Sintomas Físicos	01	Problemas com a memória
	02	Mal-estar generalizado, sem causa específica.
	03	Formigamento nas extremidades
	04	Sensação de desgaste físico constante
	05	Mudança no apetite
	06	Aparecimento de problemas dermatológicos
	07	Hipertensão arterial
	08	Cansaço constante
	09	Gastrite, úlcera ou indisposição estomacal muito prolongada.
	10	Tontura ou sensação de estar flutuando
Sintomas Psicológicos	11	Sensibilidade emotiva excessiva
	12	Dúvida quanto a si própria
	13	Pensar constantemente em um só assunto
	14	Irritação excessiva
	15	Diminuição da libido

Fonte: Adaptado de Lipp (2000 a, p. 04) e Lipp (2000 b).

No quadro 3, composto de 12 sintomas físicos (itens 01 a 12) e 11 psicológicos (itens 13 a 23), tabela 12, assinala-se com F3 ou P3 os sintomas experimentados no último mês.

Tabela 12- Sintomas Experimentados no Último Mês (Quadro-III do ISSL).

Sintomas Experimentados no Último Mês		
Sintomas Físicos	01	Diarreia frequente
	02	Dificuldades sexuais
	03	Náusea
	04	Insônia
	05	Tiques
	06	Hipertensão arterial continuada
	07	Problemas dermatológicos prolongados
	08	Mudança extrema de apetite
	09	Excesso de gases
	10	Tontura frequente
	11	Úlcera, colite ou outro problema digestivo sério.
	12	Infarto
Sintomas Psicológicos	13	Impossibilidade de trabalhar
	14	Pesadelos frequentes
	15	Sensação de incompetência em todas as áreas
	16	Vontade de fugir de tudo
	17	Apatia, depressão ou raiva prolongada.
	18	Cansaço constante excessivo
	19	Pensar e falar constantemente em um só assunto
	20	Irritabilidade frequente sem causa aparente
	21	Angústia, ansiedade, medo, diariamente.
	22	Hipersensibilidade emotiva
	23	Perda de senso de humor

Fonte: Adaptado de Lipp (2000 a, p. 05) e Lipp (2000 b).

No total, este inventário engloba 34 itens de natureza somática e 19 de psicológica, sendo os sintomas muitas vezes repetidos, diferindo somente em sua intensidade e seriedade.

Com o ISS procedeu à caracterização dos sujeitos quanto à faixa etária, sexo, estado civil, nível de escolaridade, cargo e sintomas psicológicos e físicos.

Foi solicitado aos participantes que informassem o nível de escolaridade citando a área de formação.

Na caracterização da faixa etária, sexo, estado civil, nível de escolaridade e cargo foi utilizado o teste de Fisher, pois permite calcular a probabilidade de associação das características que estão em análise (Barbetta, 2012).

Na caracterização dos sintomas físicos e psicológico foram levados em consideração, de acordo com o Manual do ISSL, os sintomas apresentados nas últimas 24 horas (alerta), no último mês (resistência) e nos últimos 3 meses (Exaustão/Esgotamento); tendo a análise dos dados, respeitado os valores da tabela padronizada estatisticamente para o instrumento da seguinte maneira:

Fase 1: A partir de sete sintomas, nesta fase ocorre o contato com a fonte de stresse, com suas sensações típicas na qual o organismo perde o seu equilíbrio e se prepara para enfrentar a situação estabelecida em função de sua adaptação.

Fase 2: A partir de quatro sintomas o organismo procura o retorno ao equilíbrio. Apresentando-se desgastante, com esquecimento, cansaço e dúvida. Pode ocorrer nesta fase à adaptação ou eliminação dos agentes estressantes e consequente reequilíbrio e harmonia ou evoluir para a próxima fase em consequência dos stressores.

Fase 3: A partir de nove sintomas esta fase é "crítica e perigosa", ocorrendo uma espécie de retorno à primeira fase, porém agravada e com comprometimentos físicos e mentais em formas de doenças.

Embora tenha identificado três fases, (alerta, resistência e exaustão), no decorrer da avaliação do presente instrumento, Lipp ponderou uma nova fase, à qual deu o nome de “quase-exaustão”.

Avaliando-se horizontalmente todos os F1, F2, F3 e P1, P2, P3 e verticalmente o total de F e P, chega-se à linha a, fase de alerta, à linha b, fase de resistência e quase exaustão; e à linha c, fase de exaustão.

Depois de cada coleta dos dados do ISSL, somam-se os resultados e são inseridos na tabela de avaliação diagnóstica para se obterem os resultados de stresse e da predominância tanto física, quanto psicológica.

O *score* de corte para cada uma dessas partes foi de cinco ou mais respostas positivas às questões formuladas, classificando-se os tipos de stresse relativos a cada parte respectivamente, como momentâneo, intermediário ou persistente.

Assim, seguiram-se os passos recomendados por Lipp para diagnosticar se o respondente possuía stresse (passo 1 ao passo 7), a fase de stresse em que se encontrava o respondente (passo 8 ao passo 9) e a tendência do respondente de ter mais sintomas psicológicos ou físicos (passo 10 ao passo 12):

Passo 1: Somaram-se todos os sintomas assinalados no Quadro 1 a (F1) com os assinalados no Quadro 1h (P1).

Passo 2: Somaram-se todos os sintomas assinalados no Quadro 2a (F2) com os assinalados no Quadro 2h (P2).

Passo 3: Somaram-se todos os sintomas assinalados no Quadro 3a (F3) com os assinalados no Quadro 3h (P3).

Assim, foram obtidos três escores, 1 por quadro. Os escores foram anotados, um em cada linha como se segue na tabela 13:

Tabela 13- Escore bruto por quadro.

Quadro	Escore bruto por quadro
Quadro 1	Escore de 1a + 1b (F1+ P1): _____
Quadro 2	Escore 2a + 2b (F2 + P2): _____
Quadro 3	Escore 3 a + 3b (F3 + P3): _____

Fonte: Adaptado de Lipp (2000 a) e Lipp (2000 b).

Passo 4: Verificou-se se o escore bruto do quadro 1 era maior que 6. Caso fosse menor que 6 seria desconsiderado; caso fosse maior que 6, seria um indicativo que a pessoa possuía stresse.

Passo 5: Verificou-se se o escore bruto do quadro 2 era maior que 3. Caso fosse menor que 3 seria desconsiderado; caso fosse maior que 3, seria um indicativo que a pessoa possuía stresse.

Passo 6: Verificou-se se o escore bruto do quadro 3 era maior que 8. Caso fosse menor que 8 seria desconsiderado; caso fosse maior que 8, seria um indicativo que a pessoa possuía stresse.

Passo 7: O diagnóstico de stresse foi feito, considerando positivo para stresse quando quaisquer dos escores brutos atingiram os limites determinados (>6, Quadro 1; > 3 Quadro 2 e > 8 Quadro 3).

Passo 8: Verificou-se os valores brutos por quadro que foram anotados no passo 3. Verificou-se a percentagem correspondente a cada um, obtendo-se assim 3 percentagens, como mostrado na tabela 14:

Tabela 14- Escore bruto por percentagem

Quadro	Escore bruto por percentagem
Quadro 1	% (1a + 1b): _____
Quadro 2	% (2a + 2b): _____
Quadro 3	% (3 a + 3b): _____

Fonte: Adaptado de Lipp (2000 a) e Lipp (2000 b).

Passo 9: Verificou-se das 3 qual era a percentagem mais elevada. A maior percentagem obtida indicou a fase de stresse em que a pessoa se encontrava. O Quadro 1 corresponde à fase de alerta, o Quadro 3 a fase de exaustão. O Quadro 2 é dividido em 2 partes mostrando a separação entre as fases de resistência e quase-exaustão. Os escores entre 4 e 9 (e suas respectivas percentagens) indicam a fase resistência. Os escores de 10 até 15 (com porcentagens acima de 50) indicam a Fase de Quase Exaustão.

Quando ocorreu empate entre percentuais em mais de uma fase o diagnóstico foi feito da fase mais avançada.

No caso das pessoas que apresentaram escores brutos acima dos limites em mais do que um quadro (acima de 6 no quadro 1, de 3 no quadro 2 e acima de 8 no quadro 3) foi considerado que o stresse estava em processo de agravamento e que em breve, se nenhuma intervenção fosse realizada, estas pessoas provavelmente estariam em fase mais adiantada do stresse.

Passo 10: Para saber se o respondente apresentava uma prevalência de sintomas na área psicológica ou na física, considerou-se somente a fase de stresse na qual ele se encontrava. Este dado foi obtido no Passo 9. Anotou-se o total bruto dos sintomas psicológicos e, separadamente, o total bruto dos sintomas físicos, do quadro onde o stresse foi diagnosticado no Passo 9, como se segue na tabela 15:

Tabela 15- Escore bruto Físico e Psicológico

Quadro	Escore bruto	Escore bruto
Onde o stress foi diagnosticado	Físico	Psicológico
Quadro 1, 2 ou 3 (indicar qual)	_____	_____

Fonte: Adaptado de Lipp (2000 a) e Lipp (2000 b).

Passo 11: Verificou-se a percentagem correspondente ao escore bruto dos sintomas físicos (notas F) somente da fase em que a pessoa se encontrava. Anotou-se a

porcentagem para ser comparada no Passo12 com a porcentagem referente aos sintomas psicológicos.

Passo 12: Verificou-se a porcentagem correspondente ao escore bruto dos sintomas psicológicos (notas P) somente da fase em que a pessoa se encontrava. Anotou-se a porcentagem conforme se segue na tabela 16:

Tabela 16- Porcentagem de Sintomas Físicos e Psicológicos

Quadro	Sintomas Físicos	%	Sintomas Psicológicos %

Fonte: Adaptado de Lipp (2000 a) e Lipp (2000 b).

Considerou-se que a porcentagem maior revelava onde o stresse estava manifestado, ou seja, a área de maior vulnerabilidade da pessoa (Físico ou Psicológico). Nos casos em que as porcentagens foram iguais, considerou-se que a pessoa tem a tendência para ter sintomas tanto em uma área como na outra.

No caso especial do sujeito que tem sintomas significativos de stresse da fase de alerta e também da fase de exaustão a nota foi interpretada como um diagnóstico de quase-exaustão; pois muitos dos sintomas típicos da fase de alerta reaparecem em exaustão com maior intensidade.

Com o ISSL os cálculos foram efetuados levando em consideração os agentes e os gerentes como um grupo único.

c) Escala Toulousaine de *Coping* (ETC)

A equipe de psicologia social e desenvolvimento da saúde da Universidade Toulouse II, na França, destacadamente, Esparbès, Sordes-Arder e Tap (Esparbès et al. 1993), após terem investigado as escalas de *coping* existentes propuseram uma nova escala, para mensurar as estratégias de *coping* a Escala Toulousaine de *Coping* (ETC - *Echelle Toulousaine de Coping*).

A ETC é composta por cinquenta e quatro questões, numa escala de *Likert* de um a cinco, sendo que um é “quase nunca”, evoluindo para cinco que indica “quase sempre” (Esparbès et al. 1993).

Como mostra a tabela 17, a ETC considera a multidimensionalidade do fenómeno avaliado, por meio de condutas de ação (campo comportamental), de informação (campo cognitivo) e afetiva (campo emocional); sendo cada um destes três campos, originalmente formado por seis estratégias, com as quais é possível obter 18 dimensões (Esparbès et al. 1993; Tap, Costa & Alves, 2005).

Tabela 17- Relação entre os campos e as estratégias de *coping* de Esparbès et al.(1993)

CAMPOS					
Estratégias	Ações		Informação		Emoção
Focalização	A- Focalização Ativa		G-Focalização Cognitiva		M-Focalização Emocional
Suporte Social	B- Cooperação		H- Suporte informativo	Social	N-Suporte Emocional Social
Retraimento	C- Retraimento, Social e Comportamental		I- Retraimento Mental		O- Aditividade
Conversão	D-Conversão Comportamental		J- Aceitação		P- Conversão pelos Valores
Controlo	E- Regulação das Atividades	das	K- Controle, Cognição e Planificação		Q- Controle Emocional
Recusa	F- Distração		L- Denegação		R- Alexitimia

Fonte: Adaptado de Esparbès et al.(1993).

Enquanto o primeiro campo (o comportamental) refere-se ao conjunto de processos pelos quais a pessoa planeja, organiza e gerencia a ação; o segundo campo corresponde ao processo na qual a pessoa agrupa as informações, dispondo-as em ordem para assimilação, conversão ou então para proteger-se diante das situações estressantes que lhe incomodam. O campo afetivo, o terceiro, trata-se de um conjunto de

reações emocionais da pessoa, os sentimentos, afetos e emoções sobre os quais a pessoa embasa e justifica as suas ações e desejos (Esparbès et al. 1993).

Pronost e Tap (1996) consideram que as estratégias de Focalização, Controlo e Suporte Social são estratégias mais positivas e que as estratégias de Retraimento e Recusa são mais negativas. Para os autores as estratégias negativas caracterizam-se pela mudança de comportamento ou valores, possibilitando aceitar a situação ou aprender a viver com ela, focalizar-se na forma de sanar o problema e adotar comportamentos de compensação, a exemplo de consumir drogas (principalmente o álcool), tomar medicamentos, consumir tabaco, comer compulsivamente, etc.

Sordes-Ader, Esparbès-Pistre, e Tap (1995), observaram que as dimensões, focalização cognitiva e focalização activa (comportamental) se associavam à estratégia de Controlo, por outro lado, as dimensões, focalização emocional e conversão apareciam relacionadas à estratégia de Retraimento.

Assim, uma nova versão da escala foi proposta por Sordes-Ader et al. (1995), articulando os três campos com quatro estratégias de *coping*: Controlo, Suporte social, Retraimento, e Recusa totalizando 12 dimensões, cuja caracterização das estratégias segue na tabela 18.

Também nesta versão, as estratégias de enfrentamento não são homogêneas, o controlo e o apoio social são estratégias positivas e o isolamento e a recusa são negativas (Sordes-Ader et al., 1995).

Tabela 18- Caracterização das Estratégias de *coping* da versão da ETC proposta por Sordes-Ader et al. (1995).

Caracterização das Estratégias de <i>Coping</i> da ETC	
Controlo	Caracteriza-se na regularização das atividades mentais, comportamentais e de reações emocionais. A escolha dessa estratégia reflete a capacidade construtiva de pensamento que dá à pessoa o entendimento do momento que está vivenciando. O indivíduo tenta dominar a situação, seja evitando decisões precipitadas sem refletir (regulação das atividades), seja planejando (controlo cognitivo), disfarçando suas emoções ou controlando o pânico ou medo (controlo emocional); procurando obter informações para entender e buscar outras formas de conhecimento para a solução dos problemas.
Suporte Social	Refere-se à necessidade, a solicitação e a procura de ajuda. Essa ajuda pode se dar por meio de conselhos, informações ou de consolo, de diálogos e de escuta de outras pessoas, o que inclui também a participação; assim, no uso desta estratégia a pessoa procura compartilhar com outras pessoas seja familiares ou amigos as angústias, dores e decepções que vive, procura cooperar em atividades coletivas, buscando, assim, uma inter-relação com os outros.
Retraimento	Caracteriza-se na fuga da situação e do problema (Isolamento social e comportamental). Este <i>coping</i> analisado como negativo, provoca, diante às situações de stresse reações como comportamentos de agressividade nas relações interpessoais, comportamentos de fuga caracterizados no uso de bebidas, uso de medicamentos e fumo excessivo. Portanto esta estratégia consiste em fechar-se em si mesmo, o que significa uma ruptura das atividades e das interações com o outro.
Recusa	Diz respeito à tentativa de negar a situação (denegação), e se engaja em outras atividades, procurando distrair-se, ou busca satisfação em outros domínios de sua vida (distração). Portanto, a estratégia de recusa traduz a incapacidade de aceitar a realidade e o problema. As estratégias de enfrentamento são eficazes quando servem ao propósito da pessoa reduzir a tensão provocada pelo evento stressor, de forma a conseguir adaptar-se à situação. Assim, a estratégia recusa pode ser uma tentativa de substituir ou regular o impacto emocional do stresse na pessoa, o que faz com que as pessoas evitem o confronto com a realidade de ameaça. Essa resposta se for usada de forma crônica, resultará em crise e, desequilíbrios psicológicos e fisiológicos; embora esta estratégia possa, em curto prazo, ser útil na medida em que constitui um distanciamento em face de um contexto insuportável.

Fonte: Adaptado de Sordes-Ader et al. (1995) e Stephenson (2001).

Com base nesta nova versão foi elaborada a ETC validada no Brasil (Leite Junior et al., 2010), cuja construção teórica é demonstrada na tabela 19:

Tabela 19- Demonstrativo da construção teórica da ETC construída para a população brasileira a partir da ETC proposta por Sordes-Ader, Esparbès-Pistre e Tap (1995).

ESTRATÉGIAS DE <i>COPING</i>			
ESTRATÉGIAS	CAMPOS		
	AÇÃO	INFORMAÇÃO	EMOÇÃO
CONTROLO	Controlo pela ação	Controlo cognitivo	Controlo emocional
APOIO SOCIAL	Necessidade de ajuda (cooperação)	Necessidade de compreensão (suporte social informativo)	Necessidade de escuta e reconhecimento (suporte social emocional)
ISOLAMENTO	Afastamento (Social e comportamental)	Refugia-se no sonho	Atitudes de compensação, Dificuldade de expressar sentimentos/emoções
RECUSA	Dificuldade de aceitar a realidade, distração	Esconder-se nos sonhos (recusa mental) negação da realidade	Insensibilidade, modificação do humor, dificuldade de expressar sentimentos.

Fonte: Adaptado de Stephenson (2001).

A primeira tentativa de validação da escala no Brasil foi feita por Stephenson (2001), que administrou o instrumento a 431 indivíduos adultos, homens e mulheres. A tradução da escala (originalmente em francês) foi avaliada por diferentes juízes, bilíngues, tendo ora o português, ora o francês como língua materna. A coerência interna do instrumento foi verificada por meio do coeficiente alfa de *Cronbach*; sendo os resultados obtidos, conforme expresso na tabela 20, satisfatórios, assegurando a validade interna da escala (Leite Junior et al., 2010).

Tabela 20- Escores médios para as diferentes estratégias de *coping* na pesquisa de Stephenson (2001).

ESTRATÉGIA	Controlo	Apoio Social	Isolamento	Recusa
Média de Pontos	62.9	37.5	31.4	39.2
alfa de <i>Cronbach</i>	0.83	0.76	0.78	0.75

Fonte: Stephenson (2001).

Neste sentido, conforme Leite Junior et al. (2010) os escores médios desta pesquisa de Stephenson (2001) são utilizados largamente para comparação com resultados obtidos em pesquisas realizadas no Brasil.

Assim, segue a descrição dos itens das subescalas da ETC validada para população brasileira:

Na ETC validada em 2001 por Stephenson (2001) com a população brasileira, como apresenta a tabela 21, a estratégia controlo ficou com 15 itens (Leite Junior et al., 2010; Stephenson, 2001).

Tabela 21- Demonstrativo das questões referentes à estratégia de *coping* controlo na ETC validada com a população brasileira.

QUESTÕES REFERENTES À ESTRATÉGIA CONTROLO (15 itens)	
01-	Enfrento a situação
08-	Aceito o problema se ele for inevitável
09-	Tento não entrar em pânico
11-	Faço um plano de ação e tento aplicá-lo
17-	Analiso a situação para melhor a compreender
19-	Ataco o problema de frente
24-	Procuro encontrar uma filosofia de vida para enfrentar a situação
26-	Aprendo a viver com o problema
27-	Controlo as minhas emoções
29-	Sei o que tenho que fazer e redobro os meus esforços para o alcançar
35-	Penso nas experiências favoráveis a me ajudarem a enfrentar a situação
37-	Vou diretamente ao problema
44-	Aceito a ideia de que é necessário que eu resolva o problema
47-	Defino objetivos a alcançar
53-	Reflico nas estratégias que poderei utilizar para melhor resolver o problema

Fonte: Adaptado de Leite Junior et al. (2010).

No tocante ao suporte social, na ETC validada com a população brasileira havia nesta subescala 10 itens, expostos na tabela 22, sendo esta subescala designada de apoio social (Leite Junior et al., 2010; Stephenson, 2001).

Tabela 22- Demonstrativo das questões referentes a estratégia de *coping* apoio social na ETC validada com a população brasileira.

QUESTÕES REFERENTES À ESTRATÉGIA APOIO SOCIAL (10 itens)	
02-	Peço ajuda profissional (professores, médicos, psicólogos, etc.)
04-	Trabalho em cooperação com outras pessoas para me esquecer
06-	Peço a Deus para me ajudar
18-	Sinto necessidade de partilhar com as pessoas mais próximas de mim aquilo que sinto
20-	Discuto o problema com meus pais
22-	Procuro atividades coletivas
36-	Procuro a ajuda dos meus amigos para acalmar a minha ansiedade
38-	Pergunto as pessoas que tiveram uma situação similar, que tipo de resposta deram
40-	Ajudo os outros como gostaria de ser ajudado
54-	Procuro a simpatia e o encorajamento dos outros

Fonte: Adaptado de Leite Junior et al. (2010)

Na ETC validada em 2001 com a população brasileira a subescala retraimento recebeu outra nomenclatura, sendo designada de Isolamento, possuindo 10 itens, conforme a tabela 23 (Leite Junior et al., 2010; Stephenson, 2001). Nesta subescala, o item 39 “tomo drogas ou fumo para acalmar a minha angústia” recebeu a seguinte redação na escala aplicada aos pesquisados: “tomo drogas (álcool ou outras drogas) ou fumo para acalmar a minha angústia”; considerando que no contexto do trabalho prisional o termo drogas está mais associado às drogas ilícitas (cocaína, maconha, craque, etc.); tendo pouca correspondência com as drogas lícitas como as bebidas alcoólicas (Lourenço, 2010; Monteiro, 2013). Desta forma, esta mudança de redação conserva a finalidade investigativa do item 39.

Tabela 23- Demonstrativo das questões referentes à estratégia de *coping* isolamento na ETC validada com a população brasileira.

QUESTÕES REFERENTES À ESTRATÉGIA ISOLAMENTO (14 itens)	
07-	Evito encontrar-me com outras pessoas
10	Mudo a minha forma de viver
12-	É-me difícil utilizar palavras para descrever o que experimento diante de uma situação difícil
15-	Sinto agressividade face aos outros
21	Esqueço os meus problemas tomando medicamentos
23-	Refugio-me no imaginário ou no sonho
25-	Não faço o que tinha decidido fazer
28-	Mudo o meu comportamento
33-	Sinto-me culpado
39-	Tomo drogas ou fumo para acalmar a minha angústia
43-	Afasto-me dos outros
45-	Guardo para mim mesmo os meus sentimentos
46-	Modifico as minhas ações em função do problema
51	Sinto-me invadido (a) pelas minhas emoções

Fonte: Adaptado de Leite Junior et al. (2010)

Na ETC validada em 2001 com a população brasileira na subescala recusa estavam inclusos 15 itens, como expõe a tabela 24 (Leite Junior et al., 2010; Stephenson, 2001).

Tabela 24- Demonstrativo das questões referentes à estratégia de *coping* recusa na ETC validada com a população brasileira.

QUESTÕES REFERENTES À ESTRATÉGIA RECUSA (15 itens)	
03-	Procuro me sentir melhor comendo alguma coisa
05-	Tento não pensar no problema
13-	Não penso nos problemas quando eles se colocam
14-	Recuso-me a admitir o problema
16-	Faço qualquer coisa mais agradável
30-	Chego a não sentir nada quando as dificuldades chegam
31-	Resisto ao desejo de agir, até que a situação me permita tal
32-	Reajo como se o problema não existisse
34-	Vou ao cinema ou vejo televisão para pensar menos nisso
41-	Procuro a todo custo pensar noutra coisa
42-	Brinco com a situação com a qual me encontro
48-	As minhas emoções desaparecem tão rapidamente como aparecem
49-	Evito agir rapidamente
50-	Digo a mim mesmo que este problema não tem importância
52-	Centro-me noutras atividades para me distrair

Fonte: Adaptado de Leite Junior et al. (2010)

Nesta escala cada escore é calculado isoladamente e, ao final, um conjunto de valores é representado em um espaço quadridimensional.

A pontuação considerada para a ETC foi de pontuação direta nos seus campos específicos, ou seja, somam-se os pontos marcados em cada item de cada subescala, obtendo-se as pontuações, por subescala, cuja variação está apresentada na tabela 25.

Tabela 25- Demonstrativo da pontuação para as estratégias de *coping* da ETC validada com a população brasileira.

SUBESCALAS	ITENS	*PD (mínima)	*PD (máxima)	Nível Médio
Controlo	01, 08, 09, 11, 17, 19, 24, 26, 27, 29, 35, 37, 44, 47 e 53	15	75	45
Apoio social	02, 04, 06, 18, 20, 22, 36, 38, 40 e 54	10	50	30
Isolamento	07, 10, 12, 15, 21, 23, 25, 28, 33, 39, 43, 45, 46 e 51	14	70	42
Recusa	03, 05, 13, 14, 16, 30, 31, 32, 34, 41, 42, 48, 49, 50, e 52	15	75	45

*PD= Pontuação Direta

Fonte: Adaptado de Stephenson (2001) e Leite Junior et al. (2010)

Na coluna Nível Médio, foi indicado o valor considerado como ponto médio da escala, partindo-se da variação entre a possibilidade de menor número de pontos e a maior pontuação.

Os cálculos foram efetuados levando em consideração os agentes e gerentes como um grupo único.

d) Escala de Avaliação de Estilos Gerenciais (EAEG)

Foi utilizada a “Escala de Avaliação de Estilos Gerenciais” a (EAEG) criada (Melo, 2001) e validada (Melo, 2004) no Brasil. A EAEG compreende um questionário fechado com escala de *Likert* de cinco pontos no qual existem 19 afirmações que busca quantificar a preponderância do estilo de liderança do gerente, com intuito de observar se o mesmo é orientado para o relacionamento ou para as tarefas ou para as situações do cotidiano organizacional.

Assim o questionário analisou qual o estilo de liderança predominante nas unidades prisionais na perspectiva dos agentes penitenciários; portanto, a EAEG foi aplicada somente aos 320 agentes penitenciários desta pesquisa.

Foi solicitado aos pesquisados que assinalassem suas respostas indicando o quanto cada item corresponde ao comportamento dos seus gerentes, usando uma escala de 5 pontos (1= nunca age assim, 2= raramente age assim, 3= ocasionalmente age assim, 4= frequentemente age assim e 5= sempre age assim).

Os 19 itens da escala, estão separados em 3 fatores descritos (Melo, 2001; Melo, 2004; Gadelha, 2011) conforme segue abaixo:

- FATOR RELACIONAMENTO: Refere-se à extensão em que o líder terá relações de trabalho que sejam caracterizadas por confiança mútua, amizade, calor humano nas relações, respeito pelas ideias dos subordinados e interesse por seus sentimentos, isto é, o líder valoriza a individualidade e enfatiza as relações interpessoais tais como apoio, orientação e facilitação; é constituído por 9 itens (correspondem as afirmações 1, 2, 5, 6,

10, 11, 13, 16 e 19; *e.g.*, “encontra tempo para ouvir os membros do grupo”). Estes itens abordam assuntos referentes aos sentimentos dos subordinados, acessibilidade ao líder, amabilidade do líder, confiança, dentre outros, que são aspectos intrinsecamente associados às relações entre o líder e seus subordinados; sendo encontrado neste fator um Alfa de *Cronbach* de 0.94 (Melo, 2001; Melo, 2004).

-FATOR SITUACIONAL: Refere-se à habilidade do gerente para identificar a realidade do seu ambiente de trabalho e de adaptar o seu estilo às exigências desse ambiente, isto é, o líder é flexível para variar o seu comportamento de acordo com as necessidades e motivos dos seus subordinados. Os itens deste fator estão relacionados à liberdade que o líder pode conferir aos liderados conforme a competência, segurança e disposição para realização de determinada função; além da motivação dos liderados para com o trabalho. Melo (2004) encontrou neste fator um Alfa de *Cronbach* de 0.82, sendo constituído por 4 itens (correspondem as afirmações 3, 9, 15 e 18; *e.g.*, “dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado, dependendo da sua competência para realizar a tarefa”).

- FATOR TAREFA: Refere-se à probabilidade que o líder tem de definir e estruturar o seu papel e o dos subordinados, na busca da realização de metas; ou seja, o líder enfatiza o trabalho, os aspectos técnicos da função, a observância aos padrões, os canais formais de comunicação, os procedimentos e os métodos, bem como a realização das tarefas. Os itens deste fator contêm questionamentos sobre normas, prazos de cumprimentos das atividades, disciplina, e outros aspectos relacionados às questões de autoridade e hierarquia e poder. Melo (2004) encontrou neste fator um Alfa de *Cronbach* de 0.72, sendo constituído por 6 itens (correspondem as afirmações 4, 7, 8, 12, 14 e 17; *e.g.*, “coloca o trabalho em primeiro lugar”).

Nesta escala os itens de cada fator estão dispostos aleatoriamente, não representando um bloco de perguntas que tratem de um fator específico, pois desta forma não indicam ao pesquisado uma linha previsível do fator, viabilizando respostas com maior nível de fidelidade. As médias de cada fator é que irão mostrar o estilo de liderança que os liderados demonstram que seu gerente possui. Estes 3 fatores apresentam uma variância total de 64.86%, o que é considerado positivo (Melo, 2004), posto que apenas 35.14% não foram explorados. O coeficiente de correlação entre os fatores apresenta correlação de 0.67 entre o fator 1 e 3; embora entre os fatores 1 e 2 praticamente não existe correlação (Melo, 2001; Melo, 2004).

Embora Melo (2004) reconheça que as propriedades psicométricas da escala sejam boas entre os fatores relacionamento (0.94) e situacional (0.82), pois estes ficaram com um alfa de *Cronbach* acima de 0.80; por outro lado, a consistência do fator tarefa (0.72) necessita de mais itens para assegurar sua precisão, devendo este ser avaliado, conforme Melo (2004), adotando-se formas alternativas para comparar os seus resultados e o comportamento do gerente, fazendo uso, por exemplo, de questionários ou entrevistas com os pesquisados.

e) Questionário Ocupacional

O questionário é apontado por vários autores como o principal método de coleta de dados quantitativos, possuindo o objetivo de mensurar algo, portanto, sua elaboração requer planejamento quanto à operacionalização de cada variável que será medida, bem como, a ordem, o tipo das questões e a forma de abordagem dos respondentes (Battisti, Vigorena, Denuzi, & Knie, 2015).

Battisti et al.(2015), em sua revisão de literatura descreve os passos na elaboração do questionário, sintetizados na tabela 26 abaixo:

Tabela 26- Descrição dos passos para elaboração do questionário.**DESCRIÇÃO DOS PASSOS PARA ELABORAÇÃO DO QUESTIONÁRIO**

- a) Separar as variáveis que serão levantadas;
- b) fazer uma revisão bibliográfica para encontrar formas confiáveis de mensurar essa variável;
- c) estabelecer uma forma de mensuração das variáveis. Nas variáveis quantitativas utilizar medidas bem estabelecidas (meses, horas, etc.).
- d) podem-se elaborar uma ou mais perguntas para cada variável.
- e) verificar a clareza da pergunta e se ela não deixa margem para mais de uma interpretação;
- f) verificar se a pergunta não induz a uma resposta que queremos obter.
- g) verificar se a resposta da pergunta não é óbvia, utilizando apenas respostas dicotômicas (por exemplo, respostas “sim” ou “não”), quando uma escala seria mais adequada para perceber algumas diferenças.

Adaptado de Battisti et al.(2015).

Nesta pesquisa o questionário foi elaborado segundo a recomendação de Melo (2004) como forma alternativa para comparar os resultados da EAEG e o comportamento do gerente, sendo levantadas por variáveis: liderança diretiva x liderança participativa, o desempenho nas tarefas e a experiência; sendo elaborada uma questão para cada variável.

Na tabela 27 estão descritas as 3 questões e as respectivas categorias de respostas:

Tabela 27- Demonstrativo das categorias de respostas dos Fatores Organizacionais.

ITENS DAS PERGUNTAS	CATEGORIAS DE RESPOSTAS
1. Em sua Unidade Prisional as tarefas são desempenhadas de forma satisfatória?	☐ As tarefas são desempenhadas de forma satisfatória ☐ As tarefas não são desempenhadas de forma satisfatória
2. Assinale a proposição que melhor representa a liderança exercida pela direção e coordenação de segurança da unidade prisional na qual o (a) senhor (a) trabalha atualmente:	☐ Foco nas Tarefas/ Liderança Diretiva - O diretor enfatiza o trabalho, os aspectos técnicos da função, a observância aos padrões, aos procedimentos e os métodos, bem como a realização das tarefas; como também raramente é possibilitado que os agentes penitenciários participem das tomadas de decisão sobre as tarefas junto a Coordenação de Segurança e Direção. ☐ Foco na Situação/Liderança Diretiva - O diretor é flexível para variar o seu comportamento de acordo com as necessidades e motivos dos agentes penitenciários ou a situação em que as tarefas são realizadas; no entanto raramente é possibilitado aos agentes penitenciários participem das tomadas de decisão sobre as tarefas junto a Coordenação de Segurança e Direção. ☐ Foco na Situação/Liderança Participativa - O diretor é flexível para variar o seu comportamento de acordo com as necessidades e motivos dos agentes penitenciários ou a situação em que as tarefas são realizadas; sendo possibilitado aos agentes penitenciários participem das tomadas de decisão sobre as tarefas junto a Coordenação de Segurança e Direção. ☐ Foco nas pessoas/Liderança Participativa - O diretor estabelece relações de trabalho caracterizadas na confiança mútua, amizade, calor humano nas relações, interesse pelos sentimentos alheios e respeito pelas ideias dos agentes penitenciários e sua equipe; sendo possibilitado aos agentes penitenciários participem das tomadas de decisão sobre as tarefas junto a Coordenação de Segurança e Direção.
3. Informe quanto tempo de exercício o (a) senhor (a) possui na atual função no Sistema Prisional da Bahia?	☐ Até 3 anos ☐ Mais de 3 anos

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Na elaboração da questão nº 1 e questão nº 2 considerou-se que o desempenho satisfatório das tarefas depende do contexto e do estilo de liderança mais apropriado para tal contexto; podendo conforme o contexto a liderança diretiva possibilitar um desempenho satisfatório das tarefas ou então este desempenho satisfatório somente ser obtido com uma liderança participativa (Fiedler & Garcia, 1987).

Considerando que na EAEG o fator tarefas caracteriza uma liderança diretiva, enquanto que o fator relacionamentos caracteriza uma liderança do tipo participativa e o fator situações, pode apontar tanto para uma liderança diretiva, quanto para uma

liderança participativa (Gadelha, 201; Melo, 2001; Melo, 2004) utilizou-se dos dados desta escala para elaboração da segunda questão.

Na elaboração da questão 3, foi levado em consideração a proposição da TRC que num contexto de elevado stresse a experiência favorece ao líder obter um desempenho satisfatório da sua equipa.

Considerou-se também na elaboração desta questão que embora haja estudos que apontem que os trabalhadores prisionais mais experientes na função são mais estressados, por estarem mais tempo submetidos aos stressores que os menos experientes (Takahashi, Sisto, & Cecílio-Fernandes, 2014); por outro lado, outros estudos apontam que o acúmulo de experiência adquirida no trabalho é uma importante estratégia de *coping* de controlo nas situações de stresse (Oliveira Andrade & Andrade Dantas, 2014; Silveira et al., 2014).

Na definição das categorias de respostas da questão 3, a experiência do trabalhador prisional foi definida pelo tempo de serviço tomando por referência a legislação estadual da Bahia, sendo considerado como experiente o trabalhador prisional que tivesse mais de 3 anos de efetivo exercício da função, que é o tempo mínimo para o servidor público concursado adquirir estabilidade no emprego público, conforme estabelece a Lei Estadual nº 6.677/94 (Bahia, 2012). Assim os trabalhadores prisionais que tinham até 3 anos foram considerados pouco experientes e os que tinha mais de 3 anos foram considerados experientes. Os resultados referentes ao tempo de exercício na função estão expressos na amostra desta pesquisa.

Antes destas 03 questões serem consideradas aptas para comporem o questionário definitivo, 05 semanas antes do início da pesquisa foi aplicado, em 01 unidade prisional da capital (Penitenciária Lemos Brito) e em 01 unidade prisional do interior (Conjunto Penal de Paulo Afonso), um pré-teste dos questionários objetivando

identificar falhas de redação ou questões que levassem ao constrangimento do participante da pesquisa, consoante sugestão de Barroso (2012).

Somente após o pré-teste aplicado a 8 gerentes prisionais e 32 agentes penitenciários (que equivale a 10% da amostra) as 03 questões do questionário foram consideradas aptas para comporem o instrumento definitivo, depois que foram feitas as modificações necessárias.

As percentagens dos resultados de cada questão do questionário foram descritas através de gráficos e tabelas. Também correlacionou-se o desempenho nas tarefas a liderança (diretiva X participativa) e o desempenho nas tarefas a experiência, através do Teste qui-quadrado de *Pearson*. Foi considerado o nível de significância de 5%.

5 Resultados

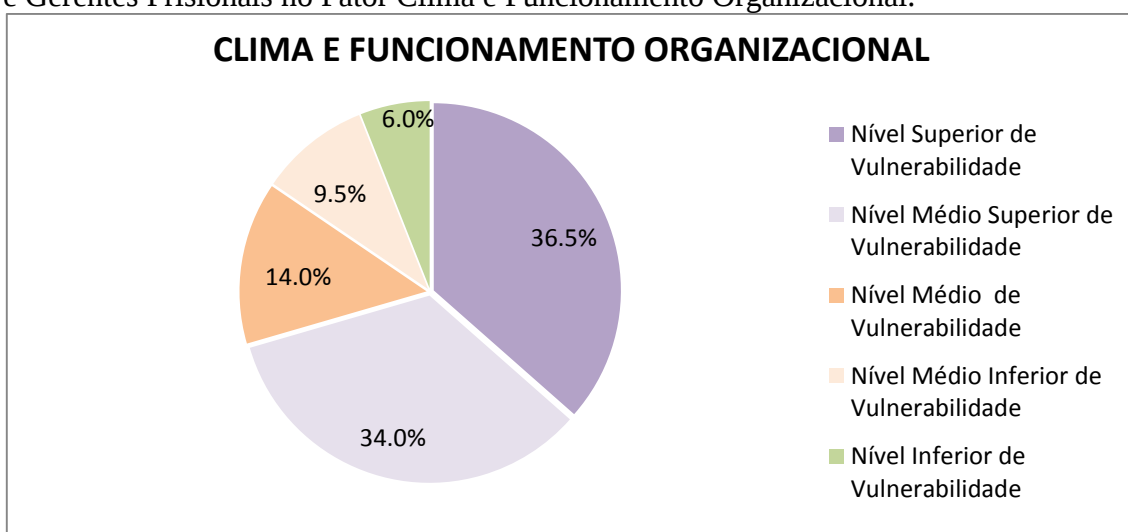
Os resultados deste estudo são apresentados dividindo-os por instrumentos, sendo os dados obtidos com o ISSL, a EVENT, a ETC, a EAEG e o questionário dispostos em agrupamentos de percentagem da amostra através de gráficos e tabelas, para depois proceder à interpretação estatística dos mesmos.

5.1 Resultados obtidos com a EVENT

Nesta pesquisa, estudos de precisão para os fatores da EVENT foram realizados baseados no alfa de *Cronbach*, sendo que o Fator 1= 0.946, o Fator 2= 0.874 e o Fator3= 0.914.

No fator 1, “Clima e Funcionamento Organizacional,” os resultados apresentaram uma percentagem alta em 70.5% (n= 282) da população pesquisada, conforme mostra a figura 08.

Figura 08: Nível de Vulnerabilidade ao Stresse no Trabalho dos Agentes Penitenciários e Gerentes Prisionais no Fator Clima e Funcionamento Organizacional.



Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

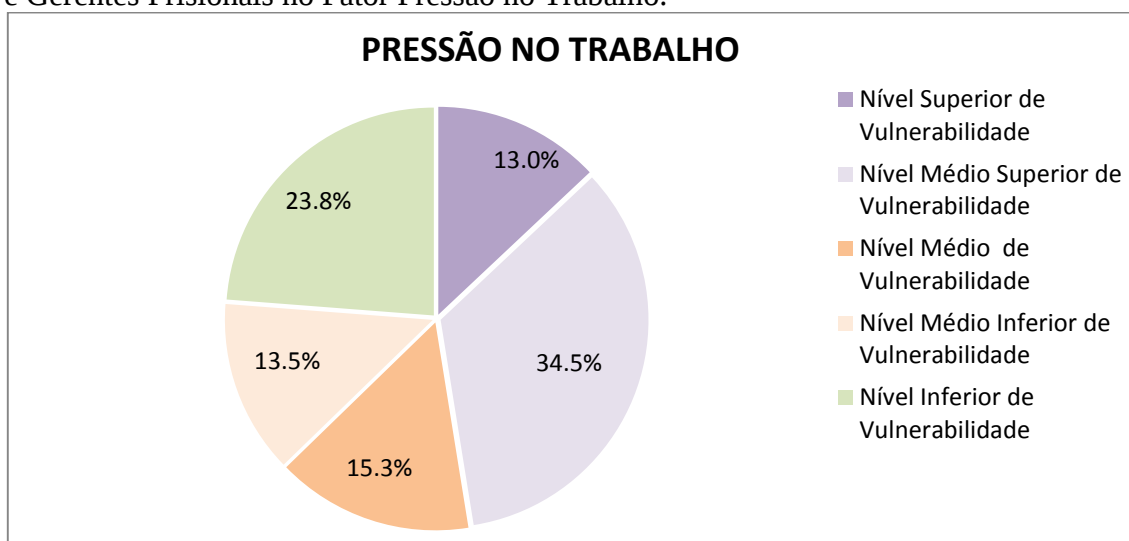
A média de cada item do fator 1, com sua respectiva soma, é apresentada na tabela 28, abaixo:

Tabela 28- Demonstrativo das médias obtidas nos itens do fator Clima e Funcionamento Organizacional.

ITENS DO FATOR CLIMA E FUNCIONAMENTO ORGANIZACIONAL		MÉDIA DOS ITENS
3	Ambiente físico inadequado	1.34
4	Ter autoridade rejeitada pelos iguais ou superiores	1.185
5	Chefes despreparados	0.81
6	Dificuldades pessoais com o chefe	1.79
11	Expectativa excessiva da chefia	1.702
13	Falta de oportunidades de progresso no meu trabalho	1.16
14	Falta de perspectiva profissional	0.942
15	Falta de planos de cargos e salários	1.34
16	Falta de solidariedade	1.095
18	Função pouco conhecida	0.94
19	Impossibilidade de dialogar com a chefia	1.845
25	Não saber como sou avaliado	1.34
26	Não saber quem manda realmente no meu trabalho	0.945
27	Não ser valorizado	1.34
36	Salário inadequado para a função	0.96
40	Tom autoritário de meus superiores	1.34
SOMA DAS PERCENTAGENS DE CADA ITEM		20.07

No tocante ao fator 2, “Pressão no Trabalho”, a percentagem encontrada foi alta em 47.5% (n= 190) dos pesquisados.

Figura 09: Nível de Vulnerabilidade ao Stresse no Trabalho dos Agentes Penitenciários e Gerentes Prisionais no Fator Pressão no Trabalho.



Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

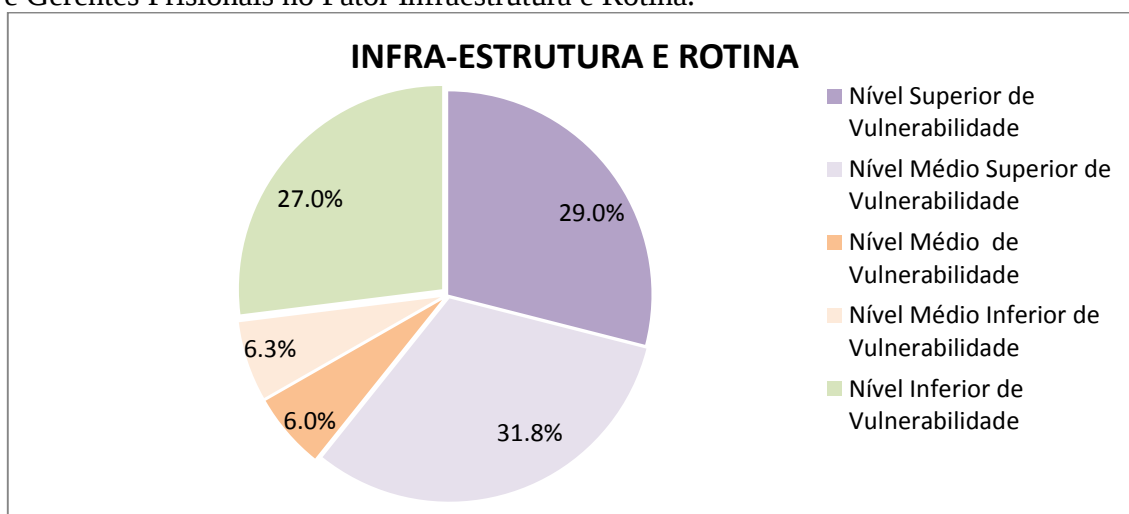
As médias dos itens do fator 2, com a respectiva soma destas médias, são apresentadas na tabela 29, a seguir:

Tabela 29- Demonstrativo das médias obtidas nos itens do fator Pressão no Trabalho.

ITENS DO FATOR PRESSÃO NO TRABALHO		MÉDIA DOS ITENS
1	Acúmulo de funções	0.65
2	Acúmulo de trabalho	1.282
12	Faço trabalhos que não pertence a minha função	1.505
17	Fazer o trabalho do outro	1.142
24	Muita responsabilidade no trabalho diário	1.142
28	Necessidade de ajudar colegas para fazer o serviços deles	0.995
29	Novas obrigações	1.33
30	O meu erro afeta o trabalho dos outros	1.462
33	Prazos para a realização de trabalho	1.44
34	Ritmo acelerado de trabalho	1.465
35	Responsabilidade excessiva	1.778
38	Ter mais obrigações que os demais colegas	0.65
39	Tenho que atender a muitas pessoas de uma só vez	1.142
SOMA DAS PERCENTAGENS DE CADA ITEM		14.84

Quanto ao fator 3, “Infraestrutura e Rotina”, a população estudada, está exposta a um nível alto de vulnerabilidade, correspondente a 60.8% (n= 243).

Figura 10: Nível de Vulnerabilidade ao Stresse no Trabalho dos Agentes Penitenciários e Gerentes Prisionais no Fator Infraestrutura e Rotina.



Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

A média de cada item do fator 3, com sua respectiva soma, é apresentada na tabela 30:

Tabela 30- Demonstrativo das médias obtidas nos itens do fator Infraestrutura e Rotina.

ITENS DO FATOR INFRAESTRUTURA E ROTINA		MÉDIA DOS ITENS
7	Dobrar jornadas	0.302
8	Doenças ou acidente pessoal	0.755
9	Equipamento precário	0.598
10	Problemas com a iluminação do ambiente	0.665
20	Licença de saúde recorrente dos colegas	0.885
21	Mudança nas horas de trabalho	0.755
22	Mudança no status financeiro	0.612
23	Mudanças de chefias	0.668
31	Perspectivas de ascensão vinculadas à ideia de transferência	0.672
32	Pouca cooperação da equipe para trabalhos que deveriam ser feitos em conjunto	0.99
37	Salários atrasados	0.672
SOMA DAS PERCENTAGENS DE CADA ITEM		7.57

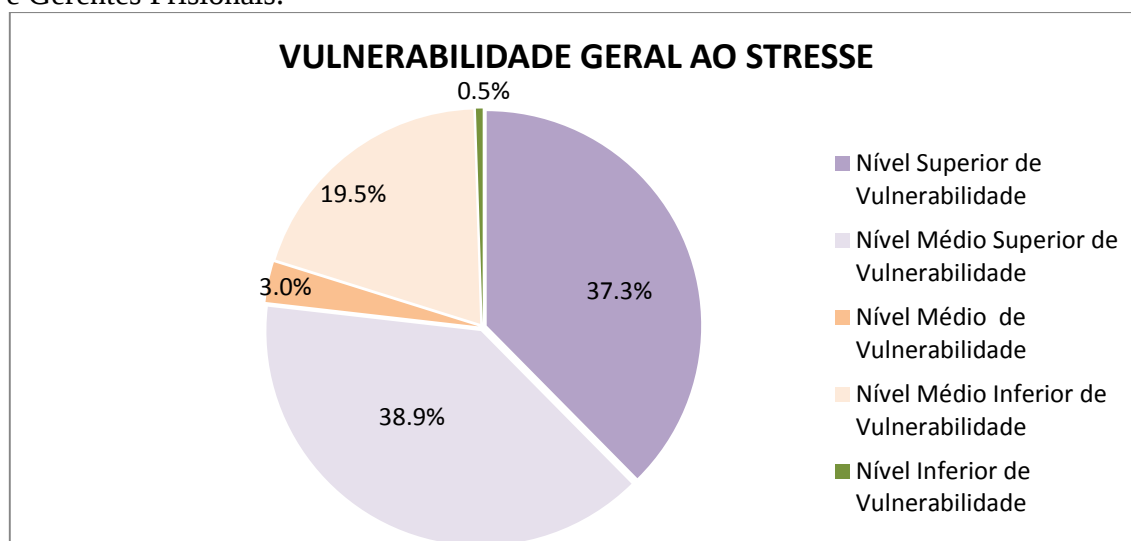
Foram encontrados entre as subescalas da EVENT os valores expressos na tabela 31, que segue:

Tabela 31- Correlações entre as subescalas da EVENT.

	EVENT			
	Global	Clima e Func. Orga.	Pressão no Trabalho	Infra Estrutura e Rotina
EVENT				
Clima e Func. Orga.	.744**	1		
Pressão no Trabalho	.497**	-.023	1	
Infra Estrutura e Rotina	.569**	.102*	.138*	1

* $p < .05$; ** $p < .01$

Assim, a partir da análise destes três aspectos, conforme mostrado na figura 11, quanto ao stresse, 37.3% dos funcionários se encontram em nível Superior de Vulnerabilidade, e 39.8% em nível Médio Superior. A soma dos níveis Médio Inferior e Médio indicam 22.5%, o nível Inferior de vulnerabilidade representa 0.5% dos funcionários.

Figura 11: Nível de Vulnerabilidade ao Stresse no Trabalho dos Agentes Penitenciários e Gerentes Prisionais.

Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

As pontuações obtidas com a EVENT estão expostas na tabela 32.

Assim, considerando os valores padronizados na EVENT para o nível de stresse, a vulnerabilidade geral ao stresse (42.48) encontra-se no nível médio superior (de 37 a 45).

Quanto à vulnerabilidade por fator, no Clima e Funcionamento Organizacional a vulnerabilidade ao stresse encontra-se em nível superior (20 ou mais). A infraestrutura e rotina encontra-se em nível médio superior (de 7 a 9) e a pressão no trabalho em nível médio (15).

Tabela 32- Pontuações obtidas na EVENT.

	Clima e Funcionamento Organizacional	Pressão no Trabalho	Infraestrutura e Rotina
Média	20.07	14.84	7.57
Desvio Padrão	5.64	3.61	3.45
Mínimo	9	8	3
Máximo	32	25	22

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

5.2 Resultados obtidos com o ISSL

Quanto o Inventário de Sintomas de Stresse para Adultos (ISSL) os dados obtidos por este instrumento mostraram que 38.5% (n=154) dos pesquisados estavam na fase de alerta ou resistência, 26% (n= 104) na fase quase exaustão e 11% (n= 44) já se encontravam na fase de exaustão, de acordo o exposto na tabela 33; havendo uma percentagem de apenas 24.5% (n= 98) em que não foi diagnosticada nenhuma fase de stresse. Destacou-se, portanto, um nível mais elevado de stresse na fase quase-exaustão.

Tabela 33- Distribuição da Frequência das Fases de Stresse.

FASES	N	%
Alerta	74	18.5%
Resistência	80	20%
Quase-exaustão	104	26%
Exaustão	44	11%
Sem stresse	98	24.5%
TOTAL	400	100%

Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

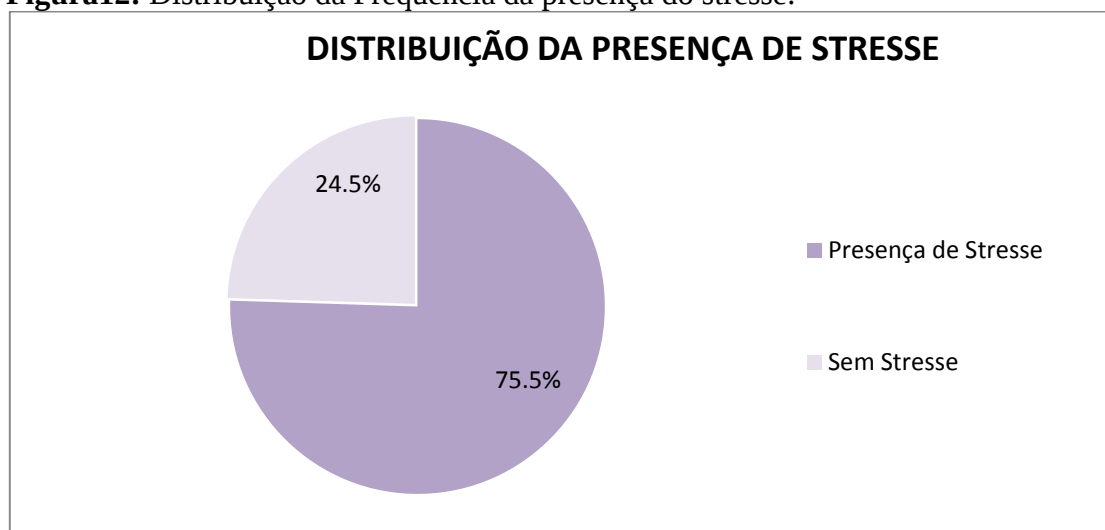
A distribuição da frequência de stresse por cargo mostra que no tocante aos gerentes prisionais prevalece uma maior concentração de indivíduos (n=35) na fase resistência, seguida pela fase quase-exaustão, conforme a tabela 34 expõe.

Tabela 34- Distribuição da Frequência das Fases de Stresse por cargo.

FASES	GERENTES PRISIONAIS n	AGENTES PENITENCIÁRIOS n
Alerta	03	71
Resistência	35	45
Quase-exaustão	13	91
Exaustão	09	35
Sem stresse	20	78
TOTAL	80	320

Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

Assim, conforme a figura 12, a análise com o ISSL se deu com base na distribuição da frequência da presença do stresse. Desta forma, tanto foram analisados os 75.5% (n= 302) dos pesquisados, que apresentam alguma fase de stresse, como também foram estudados com este instrumento os participantes nos quais não foram detectados stresse (24.5%, n= 98). Neste último caso, procurou-se averiguar se havia alguma e qual a sintomatologia predominante em tais trabalhadores.

Figura12: Distribuição da Frequência da presença do stresse.

Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

A distribuição da frequência dos 302 indivíduos na qual diagnosticou-se stresse se deu por género, estado civil, moradia, idade, escolaridade, tempo de serviço e cargo.

A distribuição da frequência da presença do stresse por género, tabela 35, mostrou que embora as diferenças entre homem e mulher não sejam, estatisticamente,

significativas ($p = 1.000$) e o número de mulheres pesquisadas tenha sido apenas de 74 indivíduos, proporcionalmente as mulheres são ligeiramente mais estressadas que os homens.

Tabela 35- Distribuição da frequência da presença do stresse por género.

STRESSE POR GÉNERO	N	Indivíduos com stresse	% Indivíduos com stresse
Sexo Masculino	326	246	75.5%
Sexo Feminino	74	56	75.7%
TESTE FISHER		$p = 1.000$	

Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

A distribuição da frequência da presença do stresse por estado civil, tabela 36, mostrou que mesmo que as diferenças não sejam estatisticamente significativas ($p=.357$), os solteiros e viúvos são mais estressados que os casados e os que vivem em união estável.

Tabela 36- Distribuição da frequência da presença do stresse por estado civil.

STRESSE POR ESTADO CIVIL	N	Indivíduos com stresse	% Indivíduos com stresse
Casado e União Estável	294	218	74.1%
Solteiro e Viúvo	106	84	79.2%
TESTE FISHER		$p = .357$	

Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

Quanto à distribuição da frequência da presença do stresse por idade, tabela 37, esta mostrou que, ainda que as diferenças de idade não sejam estatisticamente significativas ($p = .410$), os pesquisados que possuem acima de 50 anos são mais estressados que os demais.

Tabela 37- Distribuição da frequência da presença do stresse por idade.

STRESSE POR IDADE	N	Indivíduos com stresse	% Indivíduos com stresse
Até 50 anos	365	273	74.8%
Acima de 50 anos	35	29	82.9%
TESTE FISHER		$p = .410$	

Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

No tocante a distribuição da frequência da presença do stresse por escolaridade, tabela 38, o ISSL mostrou que não existem diferenças estatisticamente significativas ($p = .486$) entre os indivíduos com nível superior e os que não possuem nível superior; no entanto, os pesquisados que possuem formação superior são mais estressados que os que não possuem formação superior.

Tabela 38- Distribuição da Frequência da presença do stresse por escolaridade.

STRESSE POR ESCOLARIDADE	N	Indivíduos com stresse	% Indivíduos com stresse
Sem Formação Superior	216	160	74.1%
Com Formação Superior	184	142	77.2%
TESTE FISHER		$p = .486$	

Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

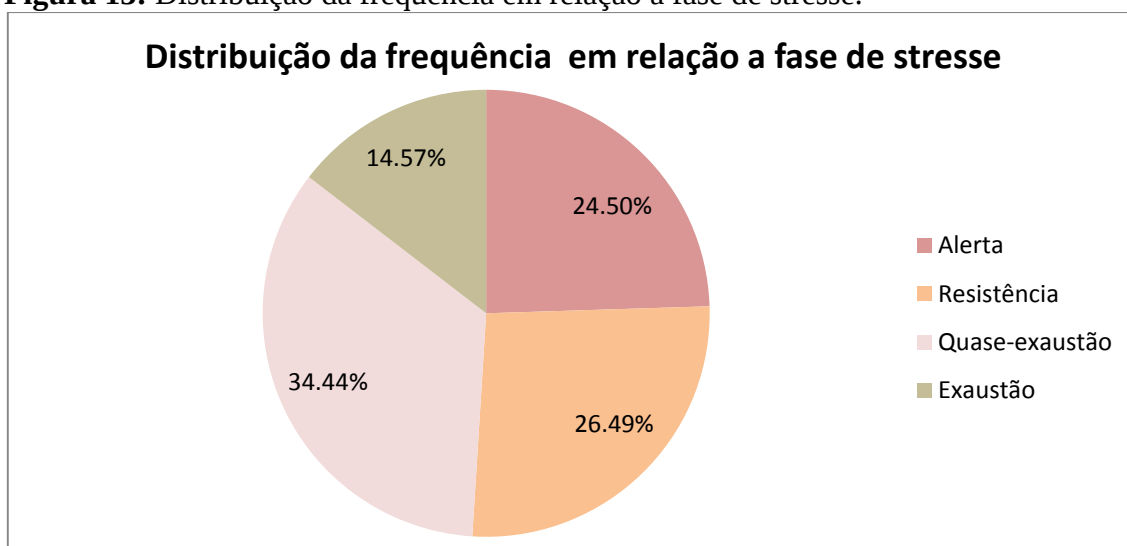
Considerando que o ISSL foi aplicado tanto aos agentes penitenciários quanto aos gerentes prisionais, no que diz respeito ao cargo, a distribuição da frequência da presença do stresse, tabela 39, não encontrou diferenças estatisticamente significativas ($p = .885$); no entanto, foram diagnosticados 75.6% ($n = 242$) de indivíduos estressados entre os 320 agentes penitenciários pesquisados e 75% ($n = 60$) entre os gerentes prisionais 80 gerentes prisionais pesquisados.

Tabela 39- Distribuição da Frequência da presença do stresse por Cargo.

STRESSE POR CARGO	N	Indivíduos com stresse	% Indivíduos com stresse
Agente Penitenciário	320	242	75.6%
Gerente Prisional	80	60	75.0%
TESTE FISHER		$p = .885$	

Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

No tocante as fases do stresse dos 304 pesquisados que diagnosticou-se stresse, conforme mostrado na figura 13, percebe-se que a maioria encontra-se na fase quase-exaustão, 34.44% (n= 104), seguido da fase resistência, 26.49% (n= 80), que são as fases intermediárias. Tomando por base os n=302 que apresentam alguma fase de stresse, a fase mais leve (fase de alerta) e a fase mais grave (fase de exaustão) detém, respectivamente, 24.5% (n= 74) e 14.57% (n=44).

Figura 13: Distribuição da frequência em relação à fase de stresse.

Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

No que diz respeito aos sintomas através dos quais os trabalhadores prisionais manifestam o stresse, conforme mostrado na tabela 40, observa-se que a maioria apresenta predominantemente sintomas psicológicos (49.34%, n= 149), enquanto que 24.50% (n= 74) apresentam predominantemente sintomas físicos e 26.16% (n= 79) apresentam tanto sintomas físicos, quanto psicológicos em nível próximo.

Dentre os sintomas psicológicos manifestos por todos os trabalhadores prisionais estressados na fase quase-exaustão (n=104) e exaustão (n=44) destacou-se o item “irritação excessiva”, que foi assinalado por todos os trabalhadores que estavam em uma destas fases.

No tocante aos sintomas psicológicos na fase exaustão, o item “impossibilidade de trabalhar” foi assinalado por todos os n= 44 trabalhadores prisionais que se encontravam nesta fase.

Tabela 40- Distribuição da Frequência dos Sintomas de Stresse.

SINTOMAS DE STRESSE	N	%
Físicos	74	24.50%
Psicológicos	149	49.34%
Físicos e Psicológicos	79	26.16%
Total	304	100%

Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

Portanto, conforme apresentaram os resultados obtidos no ISSL os sintomas predominantes nos participantes estressados são os sintomas psicológicos, que correspondem a 49% (n=149).

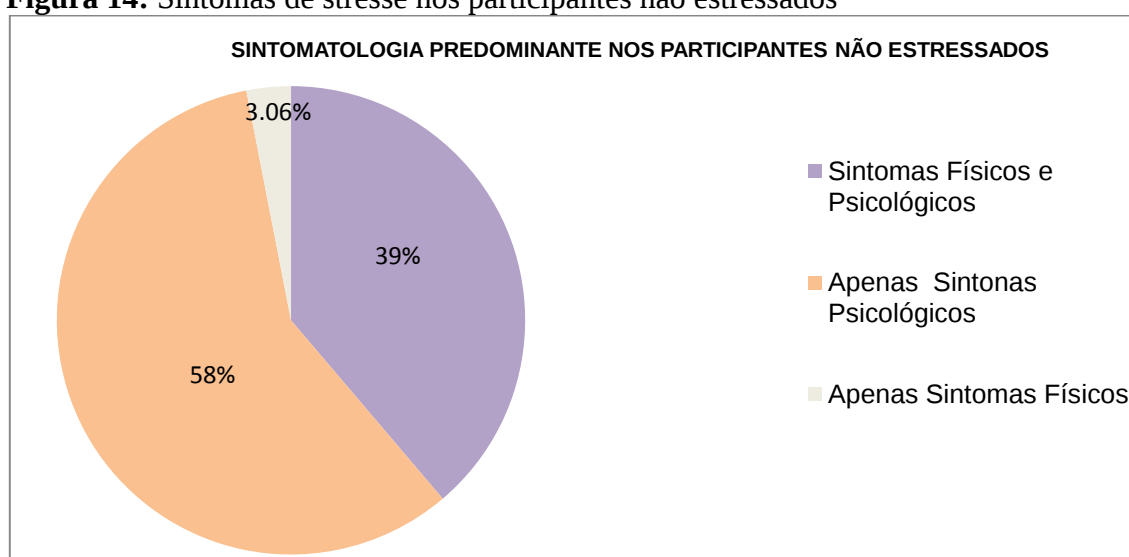
Alguns sintomas físicos e/ou psicológicos foram detectados nos n=98 dos pesquisados na qual não foi diagnosticado nenhuma fase de stresse (não estressados). Em todos, houve ao menos um item marcado em cada fase de stresse. A somatória dos itens marcados mostrou que 58.16% (n= 57) apresentam apenas sintomas psicológicos, 38.78% (n= 38) apresentam tanto sintomas físicos, quanto psicológicos e 3.06% (n = 3) apenas sintomas físicos, conforme mostra a Tabela 41 e a figura 14.

Tabela 41: Distribuição da Frequência da Sintomatologia de Stresse em Indivíduos que Não foram Diagnosticados em Nenhuma Fase.

<i>SINTOMAS DE STRESSE</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
Físicos	3	3.06%
Psicológicos	57	58.16%
Físicos e Psicológicos	38	38.78%
Total	96	100%

Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

Figura 14: Sintomas de stresse nos participantes não estressados



Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

5.3 Resultados obtidos com a ETC

Nesta pesquisa as subescalas da ETC apresentam níveis de consistência interna que variam de razoável na subescala Apoio Social ($\alpha = 0.689$), a bom: Controlo ($\alpha = 0.796$), Isolamento ($\alpha = 0.839$) e Recusa ($\alpha = 0.820$).

Assim, consoante à tabela 42, encontrou-se a seguinte correlação entre as subescalas:

Tabela 42 - Correlações entre as subescalas da ETC.

	ETC				
	Global	Control	Apoio Social	Isolamento	Recusa
ETC					
Control	-.051	1			
Apoio Social	.405**	.089	1		
Isolamento	.635**	-.642**	-.130*	1	
Recusa	.644**	-.623**	-.100*	.769**	1

* $p < .05$; ** $p < .01$

A análise de cada subescala individualmente mostrou, conforme as figuras 19 e 20, que o controle como estratégia de *coping* positiva é usado por 95% (n= 380) das pessoas pesquisadas; havendo 5% (n= 20) de pesquisados que não fazem uso desta estratégia de *coping* no mesmo nível que os valores padronizados na escala validada para a população brasileira (obtiveram em sua ETC um pontuação inferior a 45 pontos na estratégia controle).

A Média Geral da subescala controle na escala de *Likert* de 1 a 5 foi M= 3.74 com DP= 0.404; tendo os itens 11, 17, 35, 47 e 53 obtido pontuações abaixo desta média, conforme exposto na tabela 43:

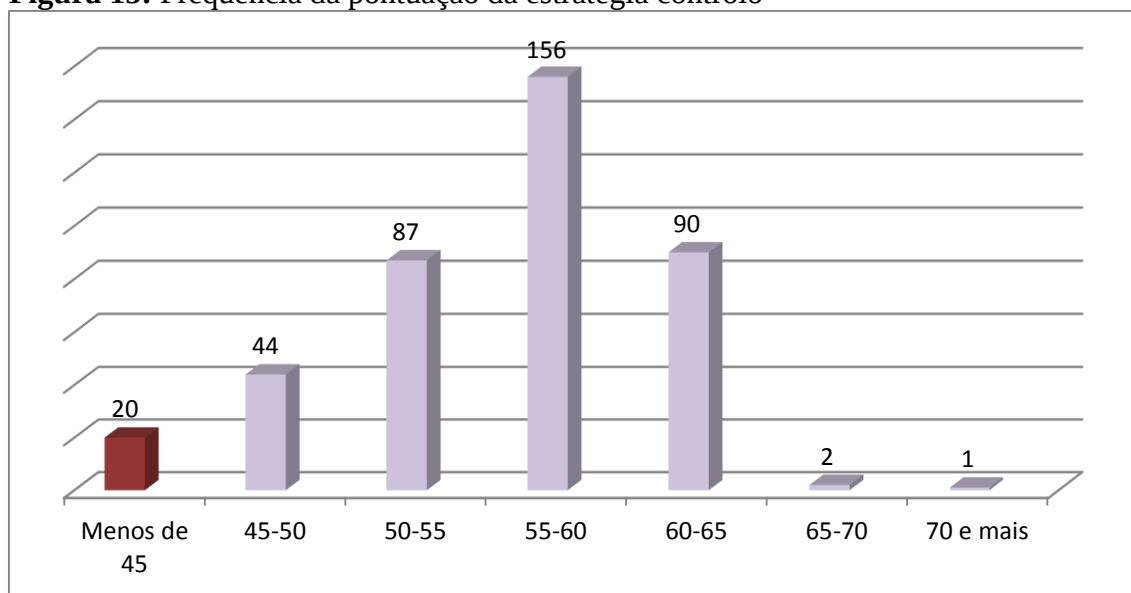
Tabela 43- Demonstrativo das médias das questões referentes à estratégia controle.

MÉDIAS DAS QUESTÕES REFERENTES À ESTRATÉGIA CONTROLO		
01-	Enfrento a situação	4.08
08-	Aceito o problema se ele for inevitável	4.09
09-	Tento não entrar em pânico	3.80
11-	Faço um plano de ação e tento aplicá-lo	3.43
17-	Analiso a situação para melhor a compreender	3.70
19-	Ataco o problema de frente	3.96
24-	Procuro encontrar uma filosofia de vida para enfrentar a situação	3.86
26-	Aprendo a viver com o problema	3.75
27-	Controlo as minhas emoções	3.78
29-	Sei o que tenho que fazer e redobro os meus esforços para o alcançar	3.85
35-	Penso nas experiências favoráveis a me ajudarem a enfrentar a situação	3.24
37-	Vou diretamente ao problema	3.89
44-	Aceito a ideia de que é necessário que eu resolva o problema	3.94
47-	Defino objetivos a alcançar	3.63
53-	Reflico nas estratégias que poderei utilizar para melhor resolver o problema	3.09
MÉDIA DA ESTRATÉGIA CONTROLO		3.74

Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

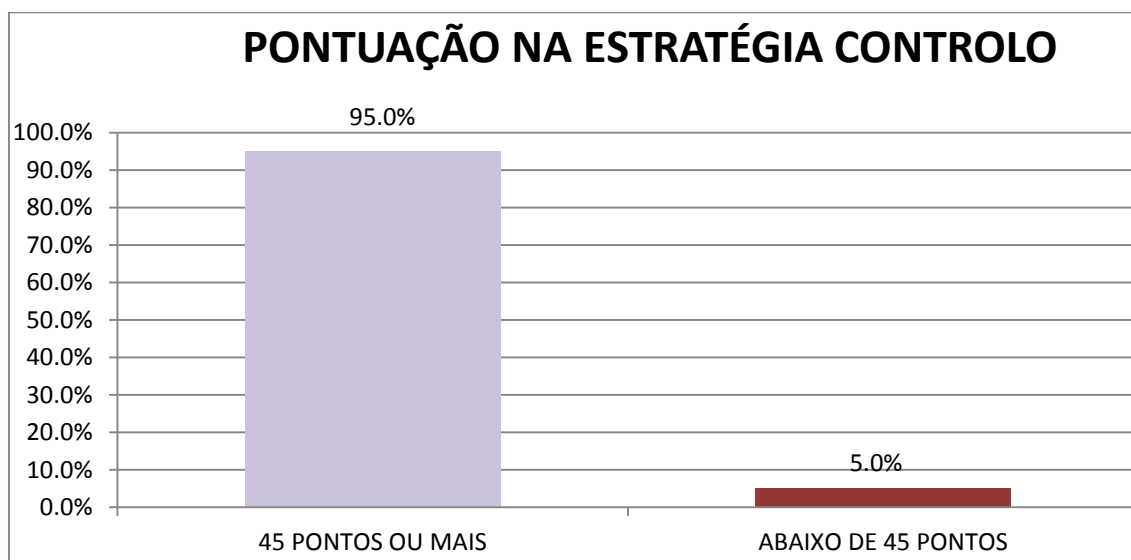
A frequência da pontuação da estratégia controle e a percentagem da pontuação obtida são respectivamente apresentadas nas figuras 15 e 16.

Figura 15: Frequência da pontuação da estratégia controle



Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

Figura 16: Percentagem da pontuação obtida na estratégia controle.



Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

Em 68.5% (n= 274) das pessoas pesquisadas, figuras 21 e 22, foi identificado o uso da estratégia de *coping* apoio social, no entanto, 31.5% (n=126) dos pesquisados não fazem uso desta estratégia de *coping* positiva no mesmo nível que os valores

padronizados na escala validada para a população brasileira (obtiveram em sua ETC uma pontuação inferior a 30 pontos na estratégia apoio social).

A Média Geral da subescala apoio social, na escala de *Likert* de 1 a 5 foi $M=3.30$ e $DP=0.404$; embora os itens 06, 18 e 54 obtiveram média próxima a 4, de acordo com o exposto na tabela 44.

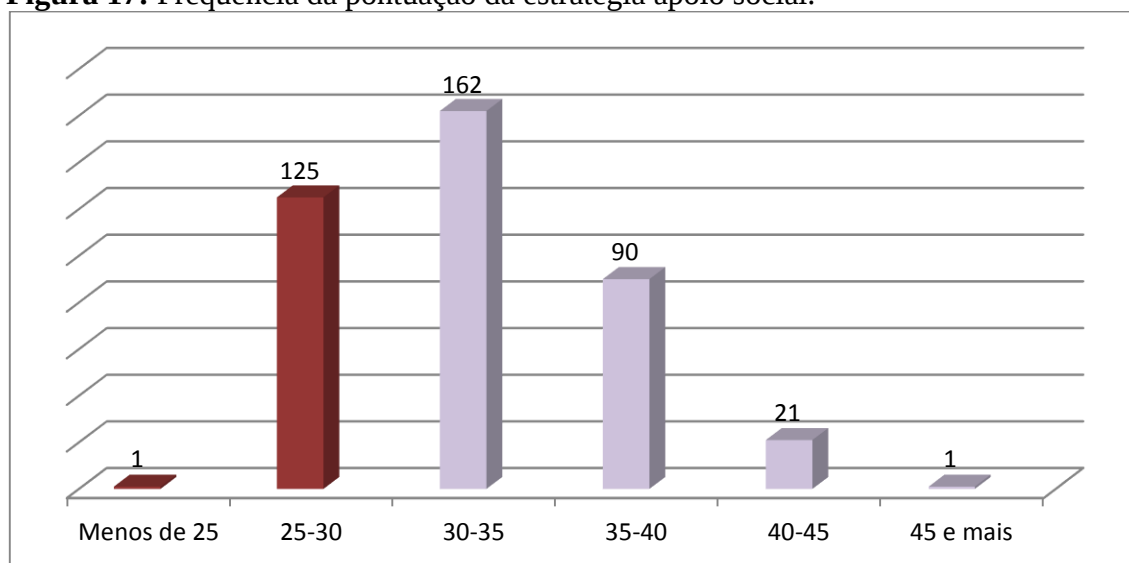
Tabela 44- Demonstrativo das médias das questões referentes à estratégia apoio social.

MÉDIAS DAS QUESTÕES REFERENTES À ESTRATÉGIA APOIO SOCIAL		
02-	Peço ajuda profissional (professores, médicos, psicólogos, etc.)	2.16
04-	Trabalho em cooperação com outras pessoas para me esquecer	3.10
06-	Peço a Deus para me ajudar	3.905
18-	Sinto necessidade de partilhar com as pessoas mais próximas de mim aquilo que sinto	3.47
20-	Discuto o problema com meus pais	2.915
22-	Procuro atividades coletivas	2.84
36-	Procuro a ajuda dos meus amigos para acalmar a minha ansiedade	3.58
38-	Pergunto as pessoas que tiveram uma situação similar, que tipo de resposta deram	3.60
40-	Ajudo os outros como gostaria de ser ajudado	3.98
54-	Procuro a simpatia e o encorajamento dos outros	3.45
MÉDIA DA ESTRATÉGIA APOIO SOCIAL		3.30

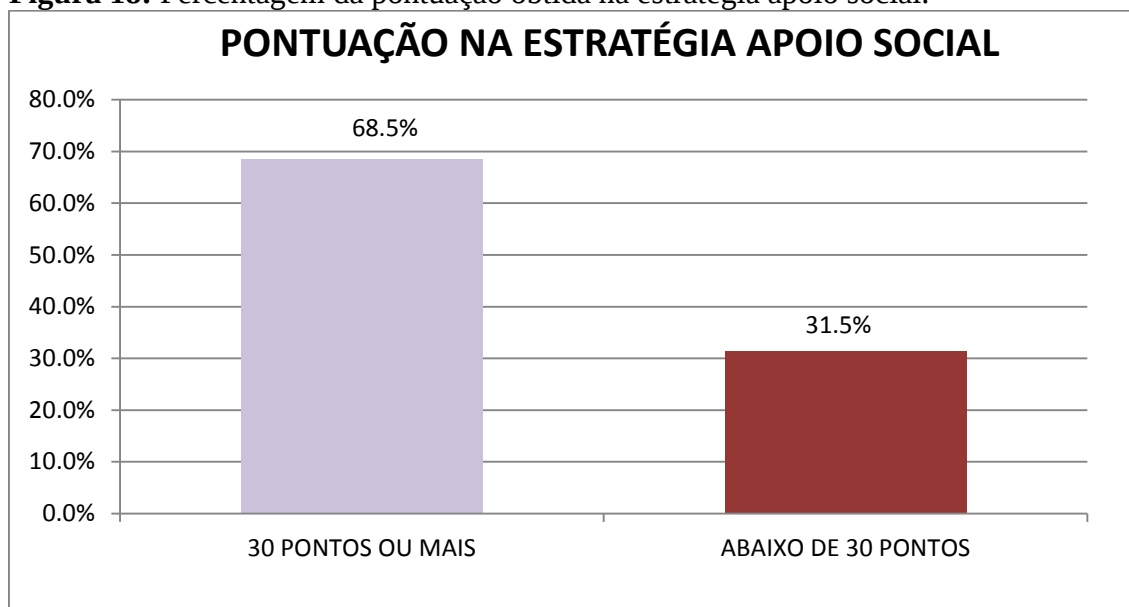
Fonte: Dados da pesquisa (2014)

A frequência da pontuação da estratégia apoio social e a percentagem da pontuação obtida são respectivamente apresentadas nas figuras 17 e 18.

Figura 17: Frequência da pontuação da estratégia apoio social.



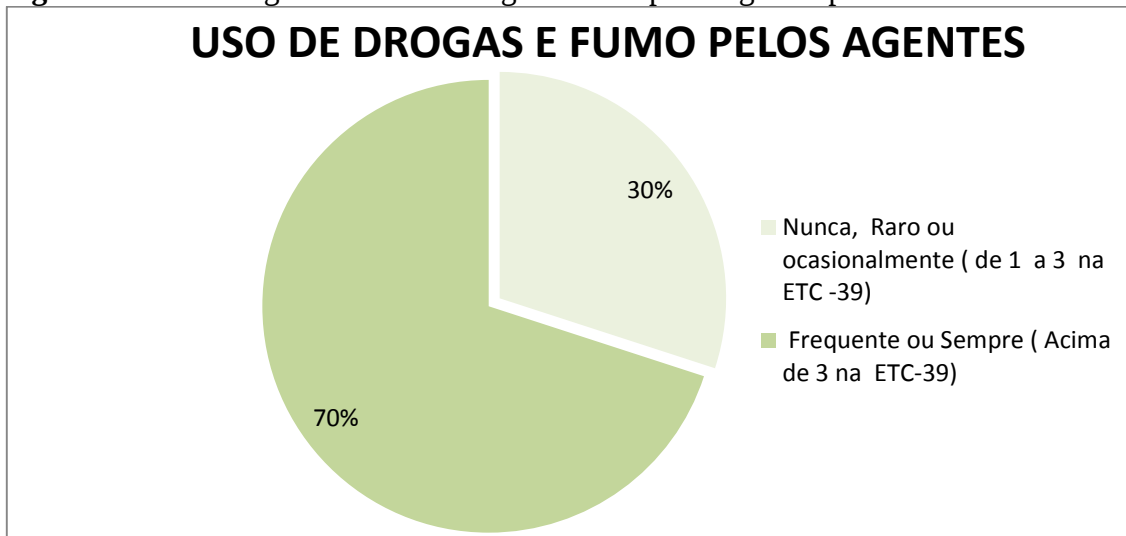
Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

Figura 18: Percentagem da pontuação obtida na estratégia apoio social.

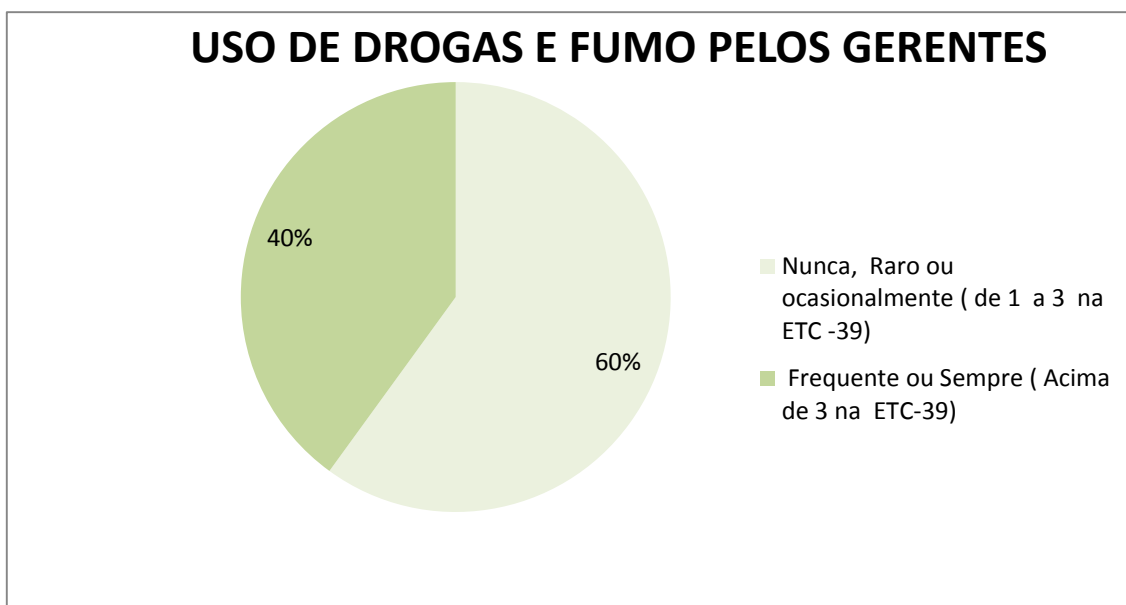
Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

Encontrou-se, também, por resultado que 10.5 % (n=42) das pessoas pesquisadas usam a estratégia de *coping* isolamento; mas 89.5% (n=358) dos pesquisados não fazem uso desta estratégia de *coping* negativa no mesmo nível que os valores padronizados na escala validada para a população brasileira (obtiveram em sua ETC uma pontuação inferior a 42 pontos na estratégia isolamento).

Por outro lado, apesar das estratégias desta subescala serem utilizadas apenas por 10.5% (n=42) dos pesquisados, a estratégia referente ao consumo de álcool, fumo e outras drogas obteve uma média superior a 3 em 64% (n=256) dos pesquisados, sendo n= 224 agentes penitenciários e n= 32 gerentes prisionais, conforme expostos nas figuras 19 e figura 20, a seguir:

Figura 19: Percentagem do uso de drogas e fumo pelos agentes penitenciários

Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

Figura 20: Percentagem do uso de drogas e fumo pelos gerentes prisionais.

Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

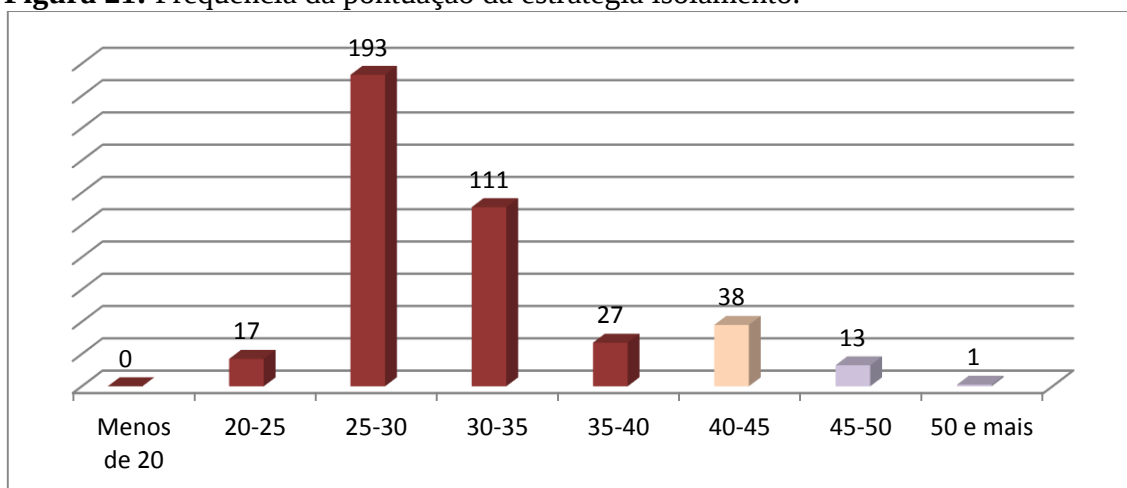
A Média Geral da subescala isolamento, na escala de *Likert* de 1 a 5 foi $M = 2.28$ com $DP = 0.41$; tendo o item 39 obtido a maior pontuação desta subescala, consoante o que é apresentado na tabela 45.

Tabela 45- Demonstrativo das médias das questões referentes à estratégia isolamento.

MÉDIAS DAS QUESTÕES REFERENTES À ESTRATÉGIA ISOLAMENTO		
07-	Evito encontrar-me com outras pessoas	1.62
10	Mudo a minha forma de viver	2.03
12-	É-me difícil utilizar palavras para descrever o que experimento diante de uma situação difícil	2.29
15-	Sinto agressividade face aos outros	3.02
21	Esqueço os meus problemas tomando medicamentos	1.75
23-	Refugio-me no imaginário ou no sonho	1.59
25-	Não faço o que tinha decidido fazer	1.698
28-	Mudo o meu comportamento	2.51
33-	Sinto-me culpado	2.32
39-	Tomo drogas ou fumo para acalmar a minha angústia	3.11
43-	Afasto-me dos outros	2.002
45-	Guardo para mim mesmo os meus sentimentos	2.795
46-	Modifico as minhas ações em função do problema	2.895
51	Sinto-me invadido (a) pelas minhas emoções	2.34
MÉDIA DA ESTRATÉGIA ISOLAMENTO		2.28

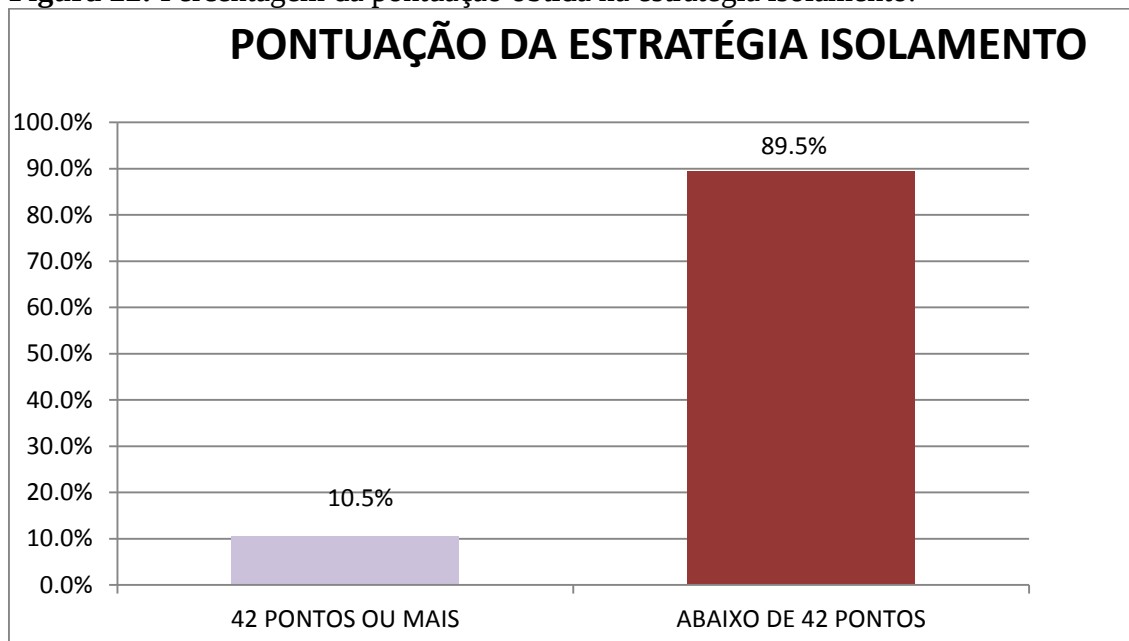
Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

A frequência da pontuação da estratégia isolamento e a percentagem da pontuação obtida são respectivamente apresentadas nas figuras 21 e 22.

Figura 21: Frequência da pontuação da estratégia isolamento.

Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

Figura 22: Percentagem da pontuação obtida na estratégia isolamento.



Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

As estratégias de *coping* relacionadas ao campo recusa foram identificadas em 6% (n=24) das pessoas pesquisadas; embora 94% (n=376) dos pesquisados não façam uso desta estratégia de *coping*, que também é considerada negativa, no mesmo nível que os valores padronizados na escala validada para a população brasileira (obtiveram em sua ETC uma pontuação inferior a 45 pontos na estratégia recusa).

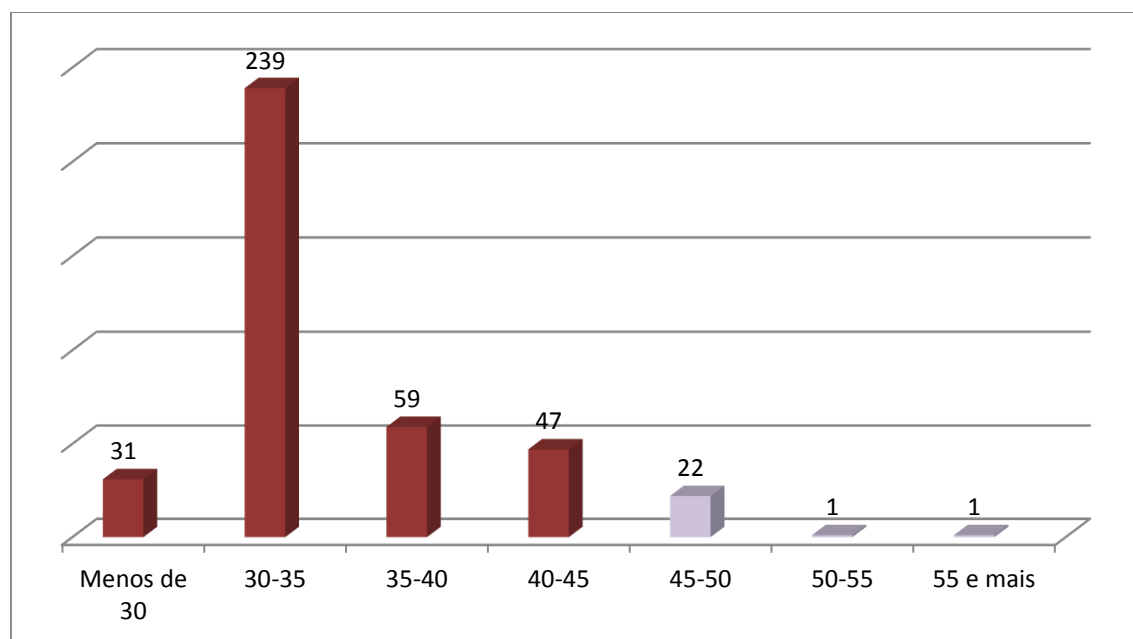
A Média Geral da subescala recusa, na escala de *Likert* de 1 a 5 foi $M = 2.30$ com $DP = 0.337$; sendo obtida nos itens 05, 14, 16, 30, 31, 49 e 52 uma pontuação superior a esta média; tabela 46.

Tabela 46- Demonstrativo das médias das questões referentes à estratégia recusa.

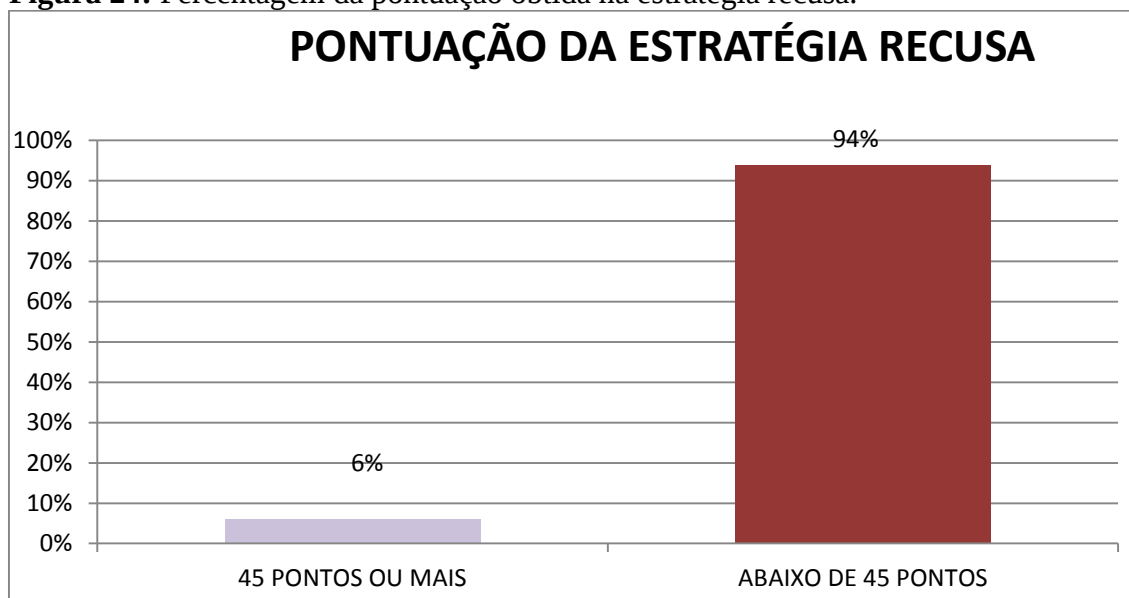
MÉDIAS DAS QUESTÕES REFERENTES À ESTRATÉGIA RECUSA		
03-	Procuro me sentir melhor comendo alguma coisa	1.82
05-	Tento não pensar no problema	2.90
13-	Não penso nos problemas quando eles se colocam	2.02
14	Recuso-me a admitir o problema	2.90
16-	Faço qualquer coisa mais agradável	2.73
30-	Chego a não sentir nada quando as dificuldades chegam	2.32
31-	Resisto ao desejo de agir, até que a situação me permita tal	2.72
32-	Reajo como se o problema não existisse	1.72
34	Vou ao cinema ou vejo televisão para pensar menos nisso	1.67
41-	Procuro a todo custo pensar noutra coisa	1.64
42-	Brinco com a situação com a qual me encontro	2.21
48-	As minhas emoções desaparecem tão rapidamente como aparecem	2.30
49-	Evito agir rapidamente	2.82
50-	Digo a mim mesmo que este problema não tem importância	2.10
52-	Centro-me noutras atividades para me distrair	2.60
MÉDIA DA ESTRATÉGIA RECUSA		2.30

Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

A frequência da pontuação da estratégia recusa e a percentagem da pontuação obtida são respectivamente apresentadas nas figuras 23 e 24 a seguir:

Figura 23: Frequência da pontuação da estratégia recusa.

Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

Figura 24: Percentagem da pontuação obtida na estratégia recusa.

Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

Portanto, conforme a tabela 47, neste estudo foram encontradas as seguintes médias de estratégias de *coping*:

Tabela 47- Média de Estratégias de *Coping* dos Trabalhadores Prisionais da Bahia (agentes penitenciários e gerentes prisionais).

	Controlo	Apoio Social	Isolamento	Recusa
Média	56.09	33.00	31.97	34.47
Mínimo	36	21	21	23
Máximo	72	45	50	57

Fonte: dados da pesquisa (2014)

5.4 Resultados obtidos com a EAEG

Nesta pesquisa as subescalas da EAEG apresentam bons índices de consistência interna com valores de Alfa de *Cronbach* de 0.758 para a subescala “Relacionamento”, 0.888 para a subescala “Situacional” e 0.880 para a subescala “Tarefa”. No caso desta pesquisa, conforme a tabela 48 foi obtida a seguinte correlação entre as subescalas da EAEG:

Tabela 48 - Correlações entre as subescalas da EAEG.

	EAEG			
	Global	Relacionamento	Situacional	Tarefa
EAEG				
Relacionamento	.460**	1		
Situacional	.534**	-.025	1	
Tarefa	.610**	-.186*	.016	1

* $p < .05$; ** $p < .01$

As pontuações de cada subescala foram obtidas calculando a média dos escores dos itens que a compõem, sendo obtidos os resultados apresentados na tabela 49:

Tabela 49- Valores dos fatores Relacionamento, Tarefa e Situacional.

FATOR	Menor Valor	Maior Valor	Média Geral
Relacionamento	1.00	5.0	2.57
Tarefa	2.67	5.0	3.72
Situacional	2.00	5.0	2.79

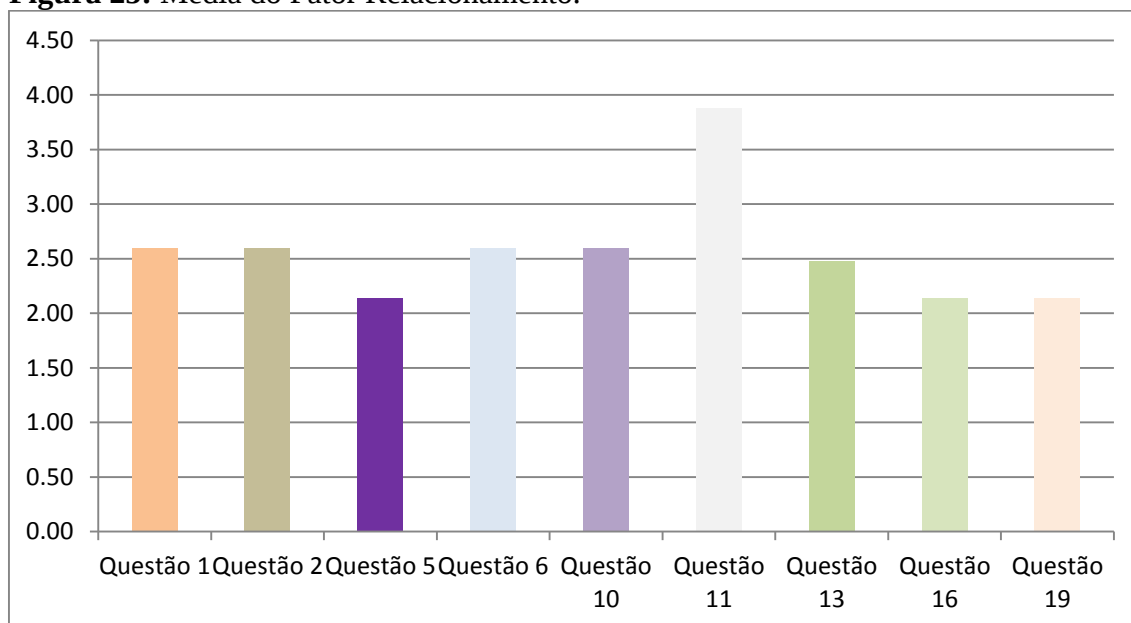
Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

O fator Tarefa foi o que apresentou média superior, seguindo-se o fator situacional e por último o fator relacionamento. Assim, como mostra a tabela 50 e a figura 25, a média geral das respostas neste fator foi 2.57 com desvio-padrão de 0.29.

Tabela 50- Valores do fator Relacionamento.

ÍTEM DO FATOR RELACIONAMENTO	Média dos Itens
1-É atencioso (a) no relacionamento com os subordinados	2.60
2-É compreensivo (a) com as falhas e erros dos subordinados	2.60
5-Interessa-se pelos sentimentos dos subordinados	2.14
6-Demonstra respeito pelas ideias dos subordinados	2.60
10-Estimula os subordinados a darem opiniões sobre o trabalho	2.60
11-Estimula a apresentação de novas ideias no trabalho	3.88
13-Demonstra confiança nos subordinados	2.48
16-Mostra-se acessível aos subordinados	2.14
19-Encontra tempo para ouvir os membros do grupo	2.14
MÉDIA GERAL DO FATOR RELACIONAMENTO	2.57

Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

Figura 25: Média do Fator Relacionamento.

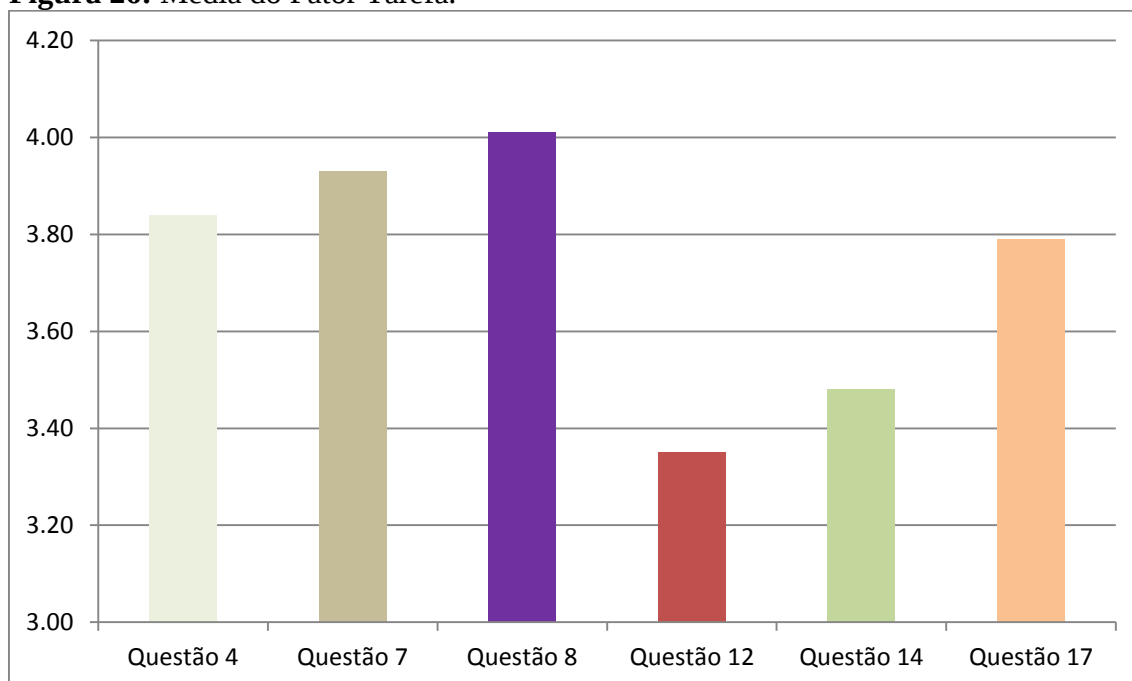
Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

O fator Tarefa, conforme mostra a tabela 51 e a figura 26, apresentou média geral de 3.72 com desvio-padrão de 0.52.

Tabela 51- Valores do fator Tarefa.

ÍTENS DO FATOR TAREFA	Média dos Itens
4-Coloca o trabalho em primeiro lugar	3.84
7-É rígido (a) no cumprimento dos prazos estabelecidos	3.93
8-Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia)	4.01
12-Indica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um	3.35
14-Pede que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas	3.48
17-Valoriza o respeito à autoridade	3.70
MÉDIA GERAL DO FATOR TAREFA	3.72

Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

Figura 26: Média do Fator Tarefa.

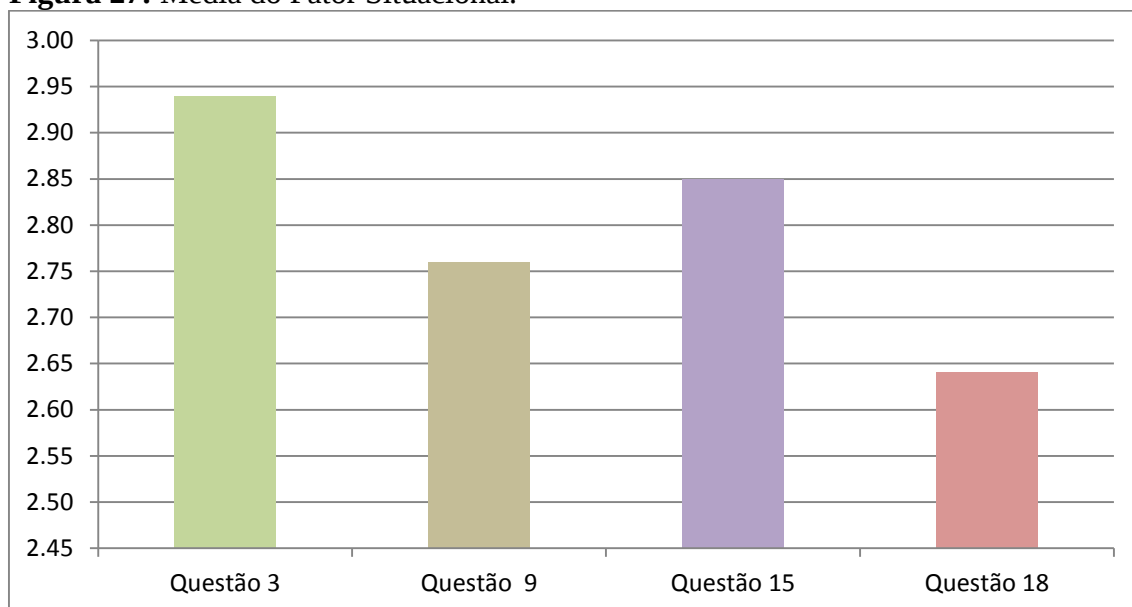
Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

O último fator, o fator situacional, teve, como mostra a tabela 52 e a figura 27, média geral de 2.79 com desvio-padrão de 0.58.

Tabela 52- Valores do fator Situacional.

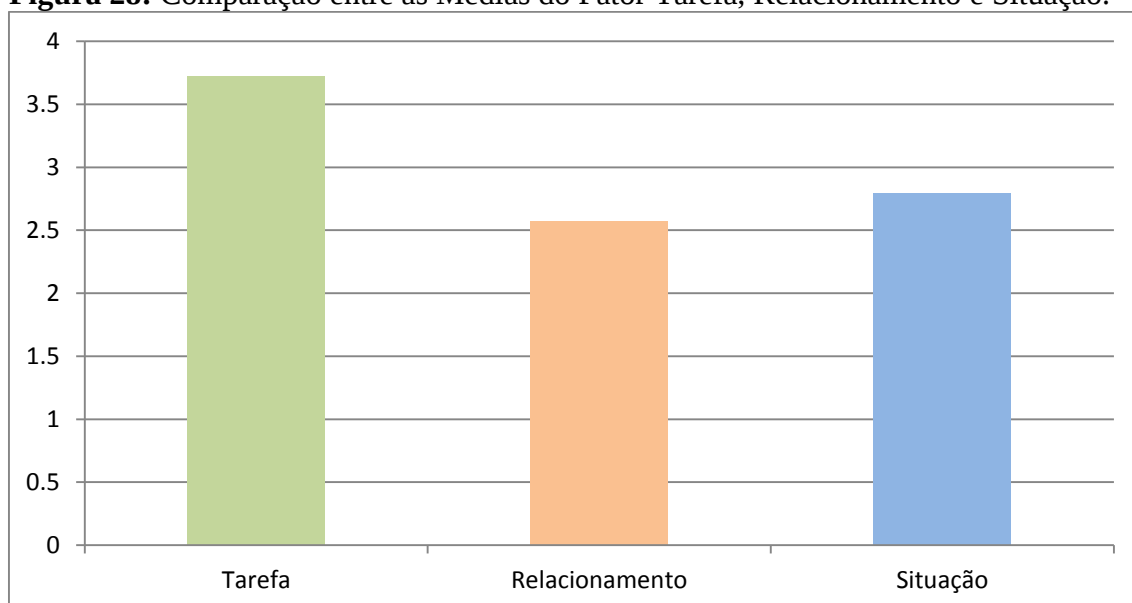
ÍTEM DO FATOR SITUACIONAL	Média dos Itens
3-Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado dependendo da sua disposição para realizar tarefas.	2.94
9-Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada	2.76
15-Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado, dependendo da sua competência para realizar a tarefa.	2.85
18-Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram motivados para executar a tarefa	2.64
MÉDIA GERAL DO FATOR SITUACIONAL	2.79

Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

Figura 27: Média do Fator Situacional.

Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

As diferenças entre as médias das pontuações das escalas “tarefa” e “relacionamento” são maiores que as diferenças entre as médias das pontuações das escalas “relacionamento” e “situação”, conforme a figura 28.

Figura 28: Comparação entre as Médias do Fator Tarefa, Relacionamento e Situação.

Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

5.5 Questionário Ocupacional

Com este instrumento foram obtidos os seguintes dados:

A primeira questão interrogava ao pesquisado se em sua unidade prisional as tarefas eram desempenhadas de forma satisfatória. Os resultados encontrados mostram que a maioria (n= 262) percebia o desempenho das tarefas como não satisfatório, conforme tabela 53.

Tabela 53- Distribuição da frequência do desempenho das tarefas.

DESEMPENHO DAS TAREFAS	N	%
Tarefas desempenhadas de forma não satisfatória	262	65,5%
Tarefas desempenhadas de forma satisfatória	138	34,5%

Dados da Pesquisa (2014)

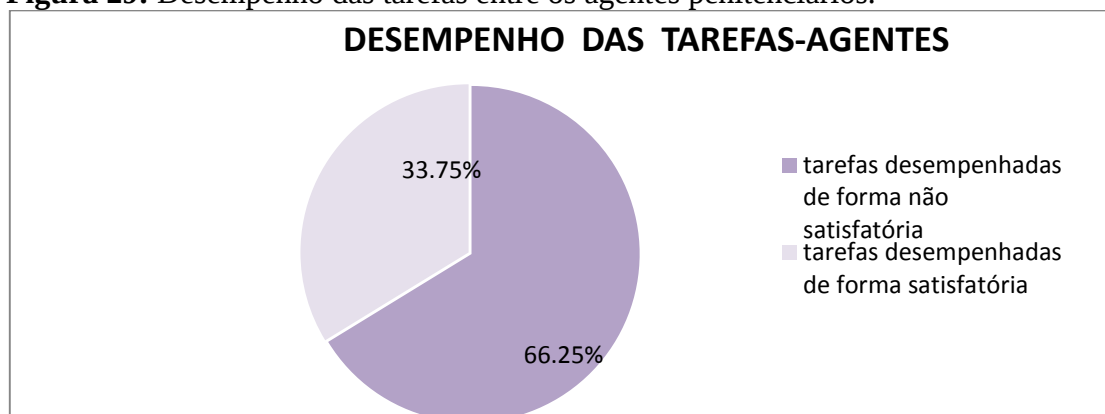
Tanto a maioria dos agentes penitenciários, quanto à maioria dos gerentes prisionais concordam que o desempenho das tarefas é não satisfatório, de acordo o que mostra a tabela 54 e as figuras 29 e 30.

Tabela 54- Distribuição da frequência do desempenho das tarefas por cargo.

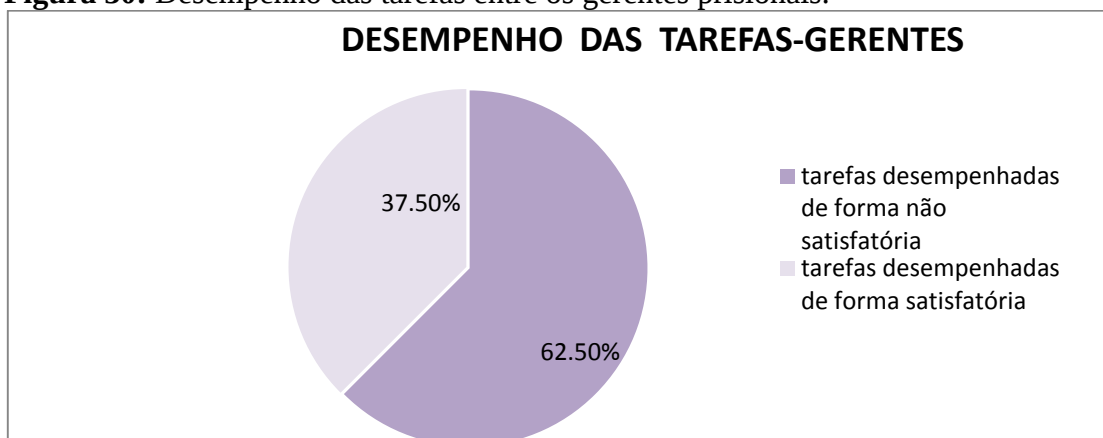
Tarefas desempenhadas de forma não satisfatória	N	%
AGENTES	212	66.25 %
GERENTES	50	62.50%

Dados da Pesquisa (2014)

Figura 29: Desempenho das tarefas entre os agentes penitenciários.



Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

Figura 30: Desempenho das tarefas entre os gerentes prisionais.

Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

A questão de número 02 do questionário perguntava se a liderança dos gerentes na unidade prisional era diretiva ou participativa, sendo encontrado que a maioria, 72, 75 % (n= 291), dos trabalhadores prisionais pesquisados percebem que a liderança na sua unidade prisional é diretiva, consoante expõe a tabela 55.

Tabela 55- Distribuição da frequência da percepção da liderança (diretiva ou participativa).

LIDERANÇA	N	%
Liderança Diretiva	291	72,75%
Liderança Participativa	109	27,25%

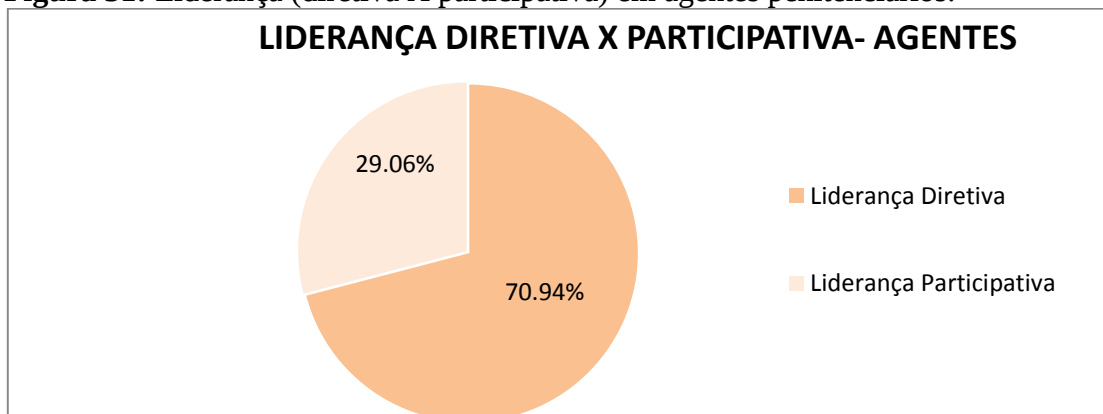
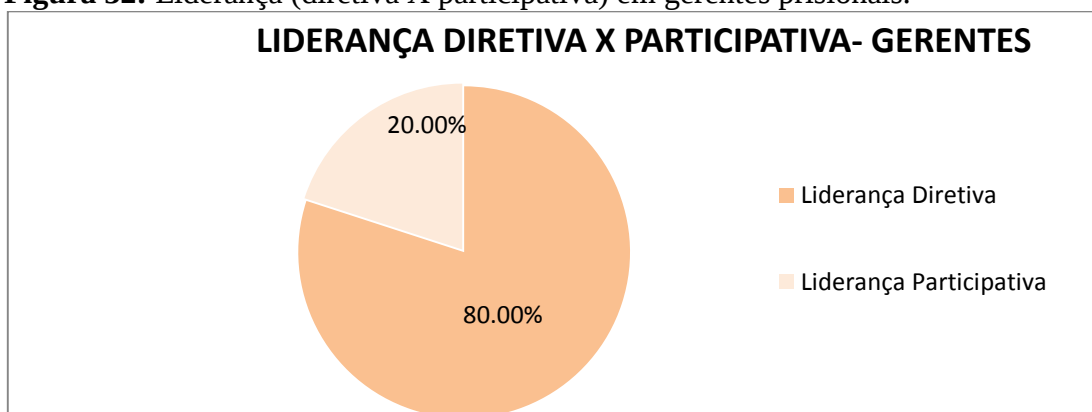
Dados da Pesquisa (2014)

Encontrou-se, assim, uma predominância da formação especializada tanto entre os agentes penitenciários, quanto entre os gerentes prisionais, de acordo com o que é demonstrado na Tabela 56 e nas figuras 31 e 32.

Tabela 56- Distribuição da frequência da percepção da liderança diretiva por cargo.

Liderança Diretiva	N	%
AGENTES	227	70,94
GERENTES	64	80,00

Dados da Pesquisa (2014)

Figura 31: Liderança (diretiva X participativa) em agentes penitenciários.**Fonte:** Dados da Pesquisa (2014)**Figura 32:** Liderança (diretiva X participativa) em gerentes prisionais.**Fonte:** Dados da Pesquisa (2014)

A última questão do questionário interrogava ao respondente sobre seu tempo de exercício na atual função no Sistema Prisional da Bahia e dava por opção até 3 anos (pouco experiente) ou mais de 3 anos (experiente); sendo encontrado que a maioria dos trabalhadores prisionais possui mais de 3 anos de exercício em sua função no sistema prisional, conforme expresso na tabela 57, que segue.

Tabela 57- Distribuição da frequência da experiência no exercício da função prisional.

EXPERIÊNCIA	N	%
Mais de 3 anos	262	65,5%
Até 3 anos	138	34,5%

Dados da Pesquisa (2014)

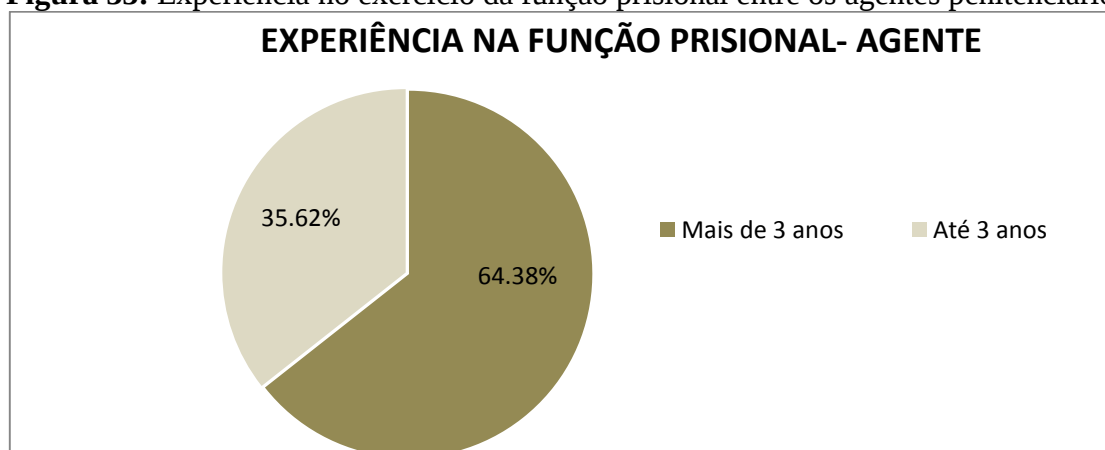
Encontrou-se ainda nesta questão que a percentagem de gerentes prisionais que podem ser considerados experientes é maior que a de agentes penitenciários e chega a 70% dos gerentes; sendo possível afirmar que o sistema prisional baiano é constituído, em sua maioria, tanto por agentes penitenciários, quanto por gestores experientes; conforme mostra a tabela 58 e as figuras 33 e 34.

Tabela 58- Distribuição da frequência da experiência no exercício da função prisional por cargo.

Mais de 3 anos	N	%
AGENTES	206	64.38%
GERENTES	56	70.00%

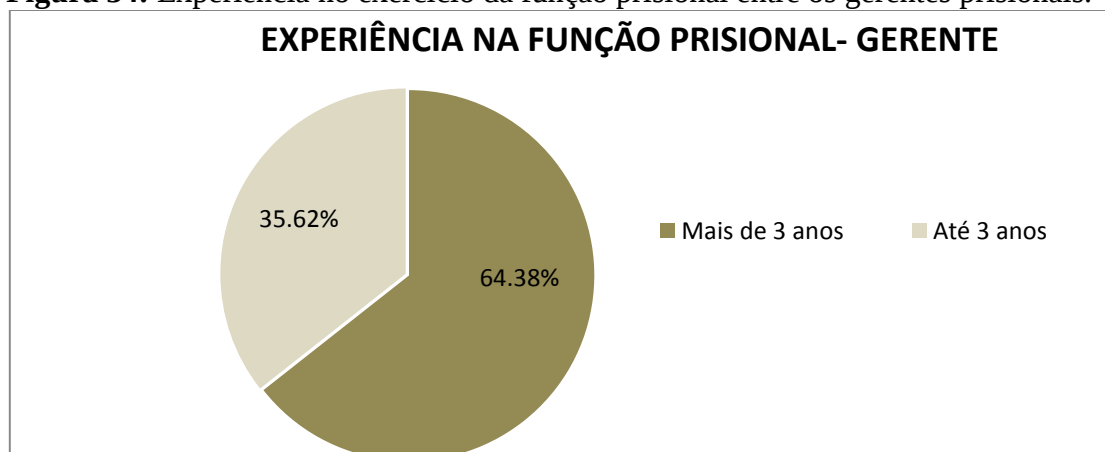
Dados da Pesquisa (2014)

Figura 33: Experiência no exercício da função prisional entre os agentes penitenciários.



Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

Figura 34: Experiência no exercício da função prisional entre os gerentes prisionais.



Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

Ao correlacionar o desempenho das tarefas com a liderança diretiva ou participativa o Teste qui-quadrado de Pearson mostrou que não existem correlações estatisticamente significativas ($P = .177$) entre o desempenho da tarefa e a liderança diretiva ou participativa; mesmo que tenha sido encontrada uma maior quantidade de trabalhadores que perceberam que o desempenho das tarefas era não satisfatório entre aqueles que afirmaram que na sua unidade a liderança era diretiva, tabela 59.

Tabela 59 – Distribuição e correlação entre o desempenho das tarefas quanto à liderança.

DESEMPENHO DAS TAREFAS	Liderança Diretiva	Liderança Participativa	P
	n	n	
tarefas desempenhadas de forma não satisfatória	186	76	.177
tarefas desempenhadas de forma satisfatória	105	33	

P= Probabilidade de significância (Teste qui-quadrado de *Pearson*; significância de 5%)

Quanto à correlação entre o desempenho nas tarefas com a experiência o Teste qui-quadrado de Pearson mostrou que não existem correlações estatisticamente significativas ($P = .139$) entre a experiência e o desempenho nas tarefas; embora tenha sido encontrada uma maior quantidade de trabalhadores prisionais que afirmaram que o desempenho das tarefas não era satisfatório entre aqueles que possuíam mais de 3 anos de experiência, conforme a tabela 60.

Tabela 60- Distribuição e correlação entre o desempenho das tarefas quanto à experiência na função prisional.

DESEMPENHO DAS TAREFAS	Mais de 3 anos de Experiência	Até 3 anos de Experiência	P
	n	n	
tarefas desempenhadas de forma não satisfatória	166	96	.139
tarefas desempenhadas de forma satisfatória	96	42	

P= Probabilidade de significância (Teste qui-quadrado de *Pearson*; significância de 5%)

5. 6 Descrição dos resultados dos instrumentos por unidade prisional

A seguir a descrição dos resultados é agrupada por unidade prisional, comparando as percentagens dos principais resultados obtidos em cada instrumento por unidade prisional.

As percentagens dos dados obtidos no ISSL (Fases Quase-Exaustão e Exaustão) e EVENT (Clima e Funcionamento, Pressão no Trabalho e Infraestrutura e Rotina) por unidade prisional mostram que em 11 unidades os trabalhadores prisionais estão na fase quase-exaustão ou exaustão. Em todas estas 11 unidades o nível de vulnerabilidade na infraestrutura e rotina e no clima e funcionamento organizacional foi nível superior ou nível médio superior.

Ainda nestas 11 unidades encontrou-se nível superior de vulnerabilidade a pressão no trabalho em 3 unidades, nível médio superior em 5 unidades, nível médio em 2 unidades e nível médio inferior em apenas 1 unidade prisional, conforme exposto na tabela 61.

Tabela 61- Quadro comparativo entre o ISSL (Fases Quase-Exaustão e Exaustão) e EVENT (Clima e Funcionamento, Pressão no Trabalho e Infraestrutura e Rotina).

UNIDADE PRISIONAL <i>C=Unidades da Capital I= Unidades do Interior</i>	SINTOMAS DE STRESSE NA FASE QUASE EXAUSTÃO E EXAUSTÃO <i>Não (n < 50%)</i>	VULNERABILIDADE A PRESSÃO NO TRABALHO	NÍVEL DE VULNERABILIDADE NA INFRAESTRUTURA E ROTINA PRISIONAL	NÍVEL DE VULNERABILIDADE AO CLIMA E FUNC
C1	SIM	MEDIO INFERIOR	MEDIO SUPERIOR	SUPERIOR
C2	NÃO	MEDIO INFERIOR	SUPERIOR	MEDIO SUPERIOR
C3	SIM	MEDIO SUPERIOR	MEDIO SUPERIOR	SUPERIOR
C4	NÃO	MEDIO SUPERIOR	MEDIO INFERIOR	MEDIO SUPERIOR
C5	NÃO	INFERIOR	SUPERIOR	MÉDIO
C6	NÃO	INFERIOR	MEDIO INFERIOR	INFERIOR
C7	SIM	SUPERIOR	SUPERIOR	SUPERIOR
C8	SIM	MEDIO	MEDIO SUPERIOR	MEDIO SUPERIOR
C9	SIM	SUPERIOR	SUPERIOR	SUPERIOR
C10	SIM	MEDIO SUPERIOR	MEDIO SUPERIOR	SUPERIOR
I1	NÃO	MEDIO SUPERIOR	INFERIOR	MEDIO SUPERIOR
I2	SIM	MEDIO	SUPERIOR	MEDIO SUPERIOR
I3	NÃO	MEDIO	INFERIOR	MEDIO SUPERIOR
I4	SIM	MEDIO SUPERIOR	SUPERIOR	SUPERIOR
I5	SIM	MEDIO SUPERIOR	MEDIO SUPERIOR	SUPERIOR
I6	NÃO	INFERIOR	INFERIOR	MÉDIO
I7	NÃO	INFERIOR	INFERIOR	MEDIO INFERIOR
I8	NÃO	INFERIOR	MÉDIO	MEDIO INFERIOR
I9	NÃO	MEDIO	INFERIOR	MEDIO SUPERIOR
I10	NÃO	MÉDIO INFERIOR	MÉDIO	MÉDIO
I11	SIM	MEDIO SUPERIOR	MEDIO SUPERIOR	SUPERIOR
I12	NÃO	INFERIOR	MEDIO INFERIOR	MÉDIO
I13	SIM	SUPERIOR	SUPERIOR	SUPERIOR
I14	NÃO	MEDIO SUPERIOR	INFERIOR	MEDIO SUPERIOR
* O NÍVEL DE VULNERABILIDADE NESTE FATOR DA EVENT BASEOU-SE NA MAIOR PORCENTAGEM DE PONTOS OBTIDAS NA EVENT APLICADA AOS MEMBROS DA UNIDADE PRISIONAL PARA TAL FATOR.				

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Quando comparada as percentagens obtidas com a EAEG (Tarefa, Relacionamentos, Situações) com as subescalas da EVENT os resultados mostraram que das 13 unidades prisionais que o estilo de liderança estava focado no fator tarefa; em 09 a vulnerabilidade aos 3 fatores pesquisados pela EVENT (Clima e

Funcionamento; Pressão no Trabalho; Infraestrutura e Rotina) foi de nível superior ou nível médio superior, tabela 62.

Tabela 62- Quadro comparativo entre a EAEG (Tarefa, Relacionamentos, Situações) e EVENT (Clima e Funcionamento, Pressão no Trabalho e Infraestrutura e Rotina).

UNIDADE PRISIONAL <i>C=Unidades da Capital I= Unidades do Interior</i>	FOCO DA LIDERANÇA DOS GERENTES *	NÍVEL DE VULNERABILIDADE NA INFRAESTRUTURA E ROTINA PRISIONAL **	NÍVEL DE VULNERABILIDADE AO CLIMA E FUNC **	VULNERABILIDADE A PRESSÃO NO TRABALHO **
C1	SITUAÇÃO	MEDIO SUPERIOR	SUPERIOR	MEDIO INFERIOR
C2	PESSOAS	SUPERIOR	MEDIO SUPERIOR	MEDIO INFERIOR
C3	TAREFAS	MEDIO SUPERIOR	SUPERIOR	MEDIO SUPERIOR
C4	TAREFAS	MEDIO INFERIOR	MEDIO SUPERIOR	MEDIO SUPERIOR
C5	PESSOAS	SUPERIOR	MÉDIO	INFERIOR
C6	PESSOAS	MEDIO INFERIOR	INFERIOR	INFERIOR
C7	TAREFAS	SUPERIOR	SUPERIOR	SUPERIOR
C8	SITUAÇÃO	MEDIO SUPERIOR	MEDIO SUPERIOR	MEDIO
C9	TAREFAS	SUPERIOR	SUPERIOR	SUPERIOR
C10	TAREFAS	MEDIO SUPERIOR	SUPERIOR	MEDIO SUPERIOR
I1	TAREFAS	INFERIOR	MEDIO SUPERIOR	MEDIO SUPERIOR
I2	SITUAÇÃO	SUPERIOR	MEDIO SUPERIOR	MEDIO
I3	TAREFAS	INFERIOR	MEDIO SUPERIOR	MEDIO
I4	TAREFAS	SUPERIOR	SUPERIOR	MEDIO SUPERIOR
I5	TAREFAS	MEDIO SUPERIOR	SUPERIOR	MEDIO SUPERIOR
I6	SITUAÇÃO	INFERIOR	MÉDIO	INFERIOR
I7	SITUAÇÃO	INFERIOR	MEDIO INFERIOR	INFERIOR
I8	PESSOAS	MÉDIO	MEDIO INFERIOR	INFERIOR
I9	TAREFAS	INFERIOR	MEDIO SUPERIOR	MEDIO
I10	SITUAÇÃO	MÉDIO	MÉDIO	MÉDIO INFERIOR
I11	TAREFAS	MEDIO SUPERIOR	SUPERIOR	MEDIO SUPERIOR
I12	PESSOAS	MEDIO INFERIOR	MÉDIO	INFERIOR
I13	TAREFAS	SUPERIOR	SUPERIOR	SUPERIOR
I14	TAREFAS	INFERIOR	MEDIO SUPERIOR	MEDIO SUPERIOR
*CONSIDEROU-SE O FOCO DE LIDERANÇA DA UNIDADE O FATOR QUE NO EAEG APLICADO AOS MEMBROS DA UNIDADE PRISIONAL OBTVEU A MAIOR PERCENTAGEM DE PONTOS NAQUELA UNIDADE				
** O NÍVEL DE VULNERABILIDADE DESTE FATOR DA EVENT BASEOU-SE NA MAIOR PERCENTAGEM DE PONTOS OBTIDAS NA EVENT APLICADA AOS MEMBROS DA UNIDADE PRISIONAL PARA TAL FATOR.				

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

As percentagens dos dados do questionário (desempenho das tarefas, liderança diretiva ou liderança participativa e experiência) comparadas aos dados do ISSL (Fases

Quase-Exaustão e Exaustão) e EVENT (Clima e Funcionamento, Pressão no Trabalho e Infraestrutura e Rotina) por unidade prisional mostram nas 11 unidades prisionais que diagnosticou-se stresse em fase avançada, encontrou-se que em 09 destas unidades o desempenho das tarefas não foi satisfatório, como também em 10 destas 11 unidades os pesquisados possuíam formação especializada e também em 09 unidades das 11 unidades os gerentes prisionais possuíam mais de 3 anos de experiência. A liderança diretiva foi predominante em todas 11 unidades prisionais com sintomatologia elevada de stresse, consoante a tabela 63.

Tabela 63- Quadro comparativo do questionário (desempenho das tarefas, liderança diretiva X participativa e experiência) com o ISSL (Fases Quase-Exaustão e Exaustão).

UNIDADE PRISIONAL <i>C=Unidades da Capital I= Unidades do Interior</i>	LIDERANÇA DIRETIVA X PARTICIPATIVA *	SINTOMAS DE STRESSE NA FASE QUASE-EXAUSTÃO E EXAUSTÃO <i>Não (n < 50%)</i>	GERENTE COM EXPERIÊNCIA SUPERIOR A 3 ANOS <i>Não (n < 50%)</i>	DESEMPENHO SATISFATÓRIO DAS TAREFAS <i>Não (n < 50%)</i>	FORMAÇÃO SUPERIOR ESPECIALIZADA <i>Não (n < 50%)</i>
C1	DIRETIVA	SIM	SIM	NÃO	SIM
C2	PARTICIPATIVA	NÃO	NÃO	SIM	NÃO
C3	DIRETIVA	SIM	SIM	NÃO	SIM
C4	DIRETIVA	NÃO	SIM	NÃO	NÃO
C5	PARTICIPATIVA	NÃO	NÃO	SIM	NÃO
C6	PARTICIPATIVA	NÃO	SIM	SIM	NÃO
C7	DIRETIVA	SIM	SIM	NÃO	SIM
C8	DIRETIVA	SIM	SIM	NÃO	SIM
C9	DIRETIVA	SIM	SIM	NÃO	SIM
C10	DIRETIVA	SIM	NÃO	NÃO	SIM
I1	DIRETIVA	NÃO	SIM	NÃO	NÃO
I2	DIRETIVA	SIM	SIM	SIM	NÃO
I3	DIRETIVA	NÃO	SIM	NÃO	NÃO
I4	DIRETIVA	SIM	SIM	SIM	SIM
I5	DIRETIVA	SIM	SIM	NÃO	SIM
I6	DIRETIVA	NÃO	SIM	SIM	NÃO
I7	PARTICIPATIVA	NÃO	SIM	NÃO	NÃO
I8	PARTICIPATIVA	NÃO	NÃO	SIM	NÃO
I9	DIRETIVA	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
I10	PARTICIPATIVA	NÃO	SIM	NÃO	NÃO
I11	DIRETIVA	SIM	NÃO	NÃO	SIM
I12	PESSOAS	NÃO	NÃO	SIM	NÃO
I13	DIRETIVA	SIM	SIM	NÃO	SIM
I14	DIRETIVA	NÃO	SIM	NÃO	NÃO

*CONSIDEROU-SE COMO LIDERANÇA DIRETIVA OU PARTICIPATIVA A PROPOSIÇÃO QUE NO QUESTIONÁRIO APLICADO NA UNIDADE PRISIONAL OBTVEU A MAIOR PORCENTAGEM DE PONTOS NAQUELA UNIDADE.

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

As percentagens obtidas com o item uso de drogas (álcool e outras) e fumar, medido pela ETC- Isolamento mostram que em 15 unidades prisionais a maioria dos trabalhadores pesquisados fazem uso de álcool, outras drogas e fumam frequentemente. Quando comparada estes resultados com as percentagens obtidas na ETC- Controlo e ETC- Recusa, encontrou-se que nas 11 unidades prisionais onde a maioria dos trabalhadores pesquisados faziam uso da estratégia de recusa em valores iguais ou superiores a média desta pesquisa, também em todas estas 11 unidades os trabalhadores usavam drogas (álcool e outras) e/ou fumavam frequentemente. Encontrou-se ainda que 05 unidades prisionais não utilizam a estratégia controlo em valores iguais ou superiores a média da pesquisa; sendo encontrado em todas estas 5 unidades que os trabalhadores faziam uso da estratégia de recusa em valores iguais ou superiores a média desta pesquisa e também usavam drogas (álcool e outras) e fumavam. Estas estratégias de *coping* negativas eram usadas pela maioria dos trabalhadores prisionais de 10 unidades, dentre as 11 unidades na qual foi diagnosticado stresse nas fases quase-exaustão ou exaustão, tabela 64.

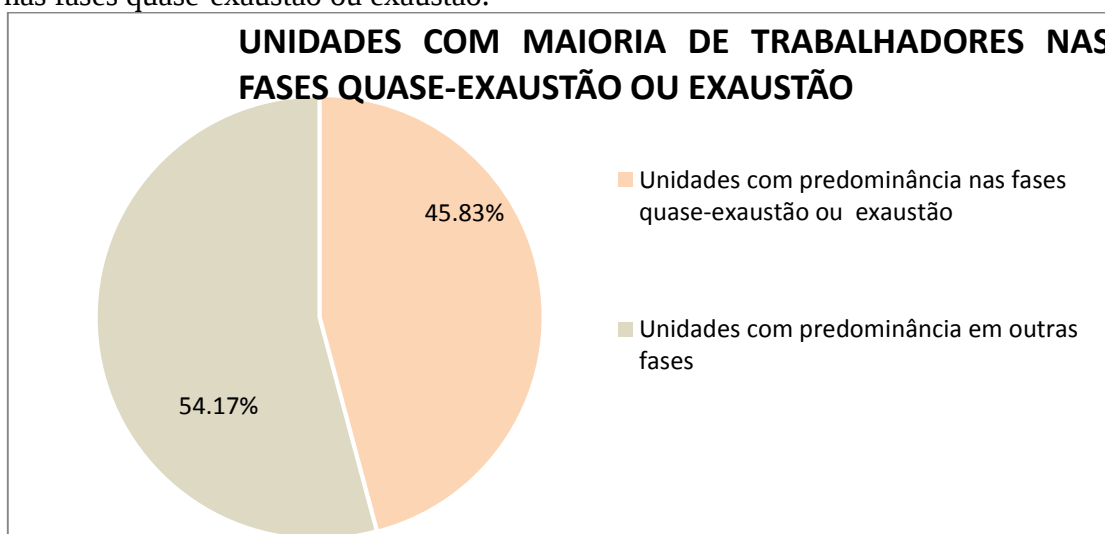
Tabela 64- Quadro comparativo entre a EAEG (Tarefa, Relacionamentos, Situações), o ISSL (Fases Quase-Exaustão e Exaustão) e a ETC (Controlo, recusa e isolamento).

UNIDADE PRISIONAL	FOCO DA LIDERANÇA *	SINTOMAS DE STRESSE NA FASE QUASE-EXAUSTÃO E EXAUSTÃO	USO DAS ESTRATÉGIAS DE CONTROLO EM VALORES IGUAIS OU ACIMA DA MEDIA (56.09 PONTOS)	USO DAS ESTRATÉGIAS DE RECUSA EM VALORES IGUAIS OU ACIMA DA MEDIA (34.47 PONTOS)	USO FREQUENTE DE ALCOOL E OUTRAS DROGAS E FUMO
<i>C=Unidades da Capital</i>		<i>Não (n < 50%)</i>	<i>Não (n < 50%)</i>	<i>Não (n < 50%)</i>	<i>Não (n < 50%)</i>
<i>I= Unidades do Interior</i>					
C1	SITUAÇÃO	SIM	SIM	NÃO	NÃO
C2	PESSOAS	NÃO	SIM	NÃO	NÃO
C3	TAREFAS	SIM	NÃO	SIM	SIM
C4	TAREFAS	NÃO	NÃO	SIM	SIM
C5	PESSOAS	NÃO	SIM	NÃO	NÃO
C6	PESSOAS	NÃO	SIM	NÃO	NÃO
C7	TAREFAS	SIM	NÃO	SIM	SIM
C8	SITUAÇÃO	SIM	SIM	NÃO	SIM
C9	TAREFAS	SIM	SIM	SIM	SIM
C10	TAREFAS	SIM	SIM	SIM	SIM
I1	TAREFAS	NÃO	SIM	SIM	SIM
I2	SITUAÇÃO	SIM	SIM	NÃO	SIM
I3	TAREFAS	NÃO	NÃO	SIM	SIM
I4	TAREFAS	SIM	SIM	NÃO	SIM
I5	TAREFAS	SIM	NÃO	SIM	SIM
I6	SITUAÇÃO	NÃO	SIM	NÃO	NÃO
I7	SITUAÇÃO	NÃO	SIM	NÃO	NÃO
I8	PESSOAS	NÃO	SIM	NÃO	NÃO
I9	TAREFAS	NÃO	SIM	SIM	SIM
I10	SITUAÇÃO	NÃO	SIM	NÃO	NÃO
I11	TAREFAS	SIM	NÃO	SIM	SIM
I12	PESSOAS	NÃO	SIM	NÃO	NÃO
I13	TAREFAS	SIM	SIM	SIM	SIM
I14	TAREFAS	NÃO	SIM	NÃO	SIM

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

As percentagens expostas nas tabelas anteriores (61, 62, 63 e 64) apontam que uma quantidade bastante representativa de unidades prisionais tem a maioria de seus trabalhadores nas fases quase-exaustão ou exaustão, conforme figura 35.

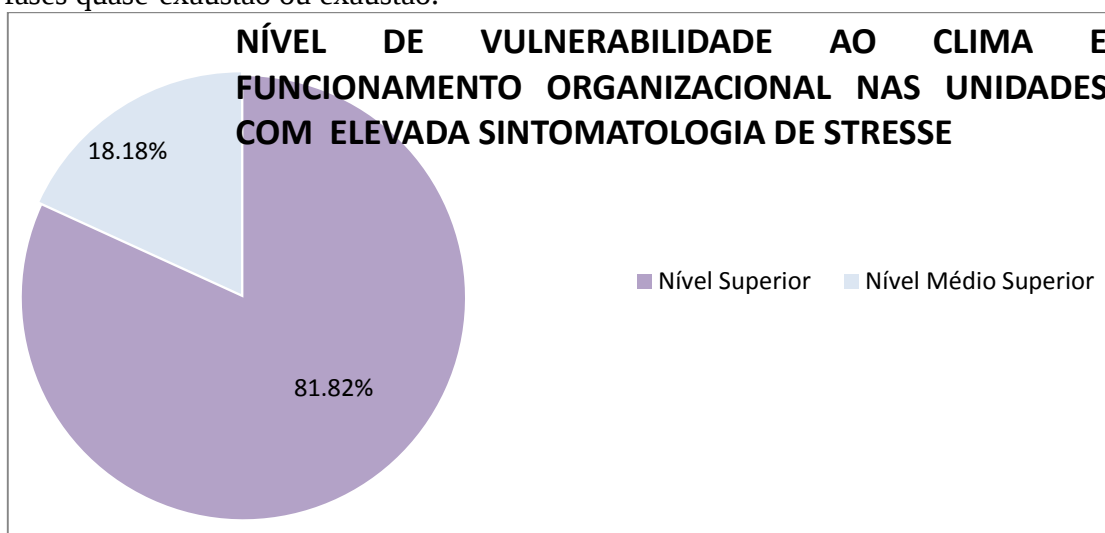
Figura 35: Percentagens de unidades prisionais com maioria de trabalhadores prisionais nas fases quase-exaustão ou exaustão.



Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

Nestas unidades prisionais nas quais seus trabalhadores estão nas fases mais avançadas do stresse o nível de vulnerabilidade aos stressores associados ao clima e funcionamento organizacional foi predominantemente superior, conforme exposto na figura 36.

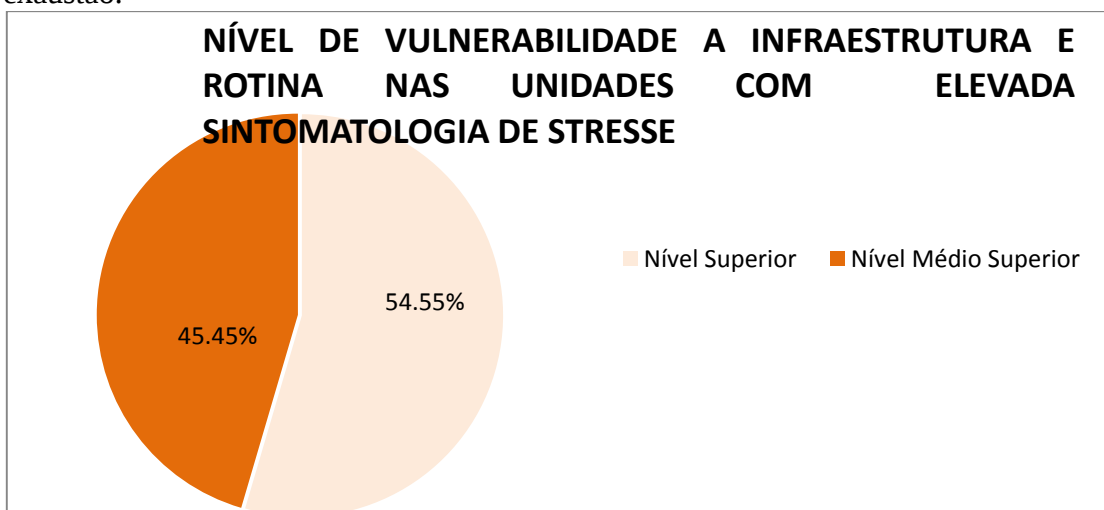
Figura 36: Percentagens do nível de vulnerabilidade ao clima e funcionamento organizacional nas unidades prisionais com maioria de trabalhadores prisionais nas fases quase-exaustão ou exaustão.



Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

O nível de vulnerabilidade aos stressores referentes a infraestrutura e rotina das unidades prisionais cujos trabalhadores estão nas fases quase-exaustão ou exaustão é elevado; sendo superior ou médio superior, de acordo com a figura 37.

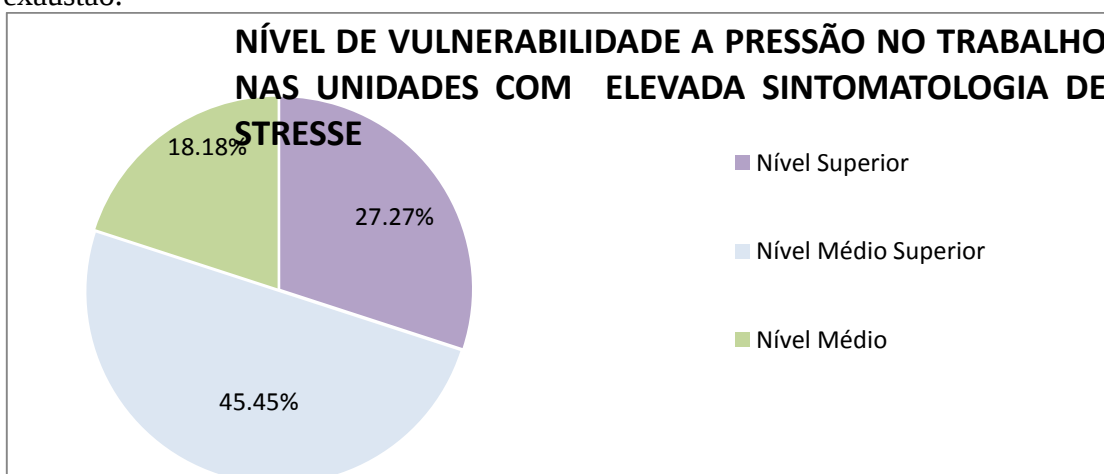
Figura 37: Percentagens do nível de vulnerabilidade a infraestrutura e rotina nas unidades prisionais com maioria de trabalhadores prisionais nas fases quase-exaustão ou exaustão.



Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

Também, o nível de vulnerabilidade a pressão no trabalho das unidades prisionais cujos trabalhadores estão nas fases mais avançadas do stresse mostrou-se alto, figura 38.

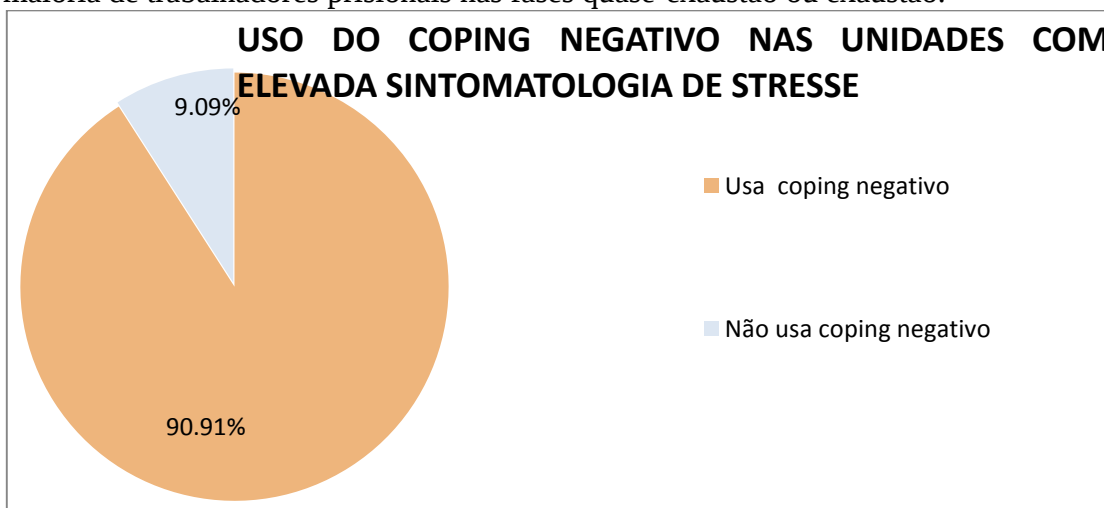
Figura 38: Percentagens do nível de vulnerabilidade a pressão no trabalho nas unidades prisionais com maioria de trabalhadores prisionais nas fases quase-exaustão ou exaustão.



Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

Encontrou-se uma elevada percentagem de trabalhadores prisionais que fazem uso de estratégias de *coping* negativas, nas 11 unidades prisionais nas quais os trabalhadores encontravam-se nas fases quase-exaustão ou exaustão, figura 39.

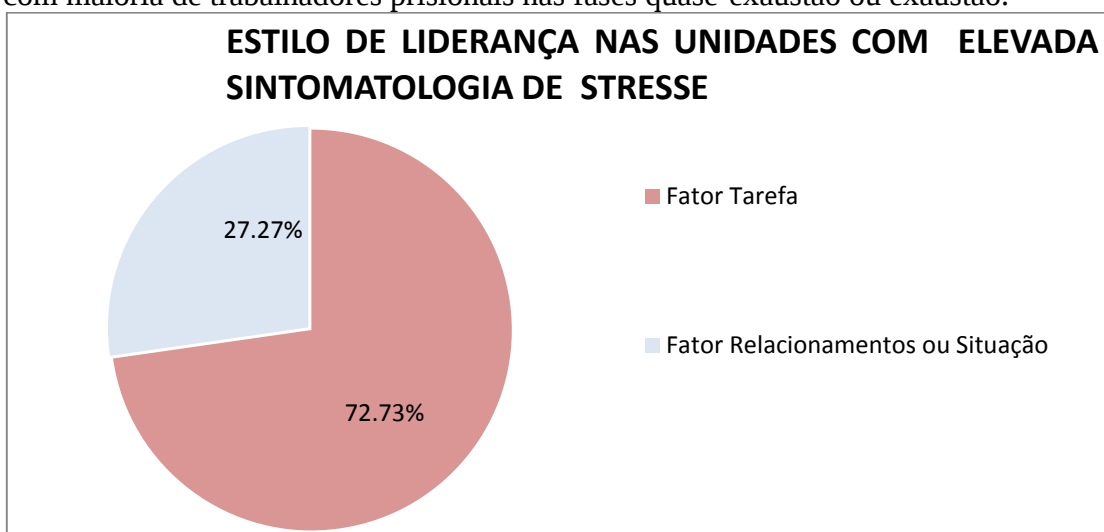
Figura 39: Percentagens do uso do *coping* negativo nas unidades prisionais com maioria de trabalhadores prisionais nas fases quase-exaustão ou exaustão.



Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

O estilo de liderança dos gerentes das 11 unidades prisionais que tinha maioria dos pesquisados nas fases quase-exaustão ou exaustão foi focado nas tarefas em 72.73% (n=08) destas unidades, de acordo o que mostra a figura 40.

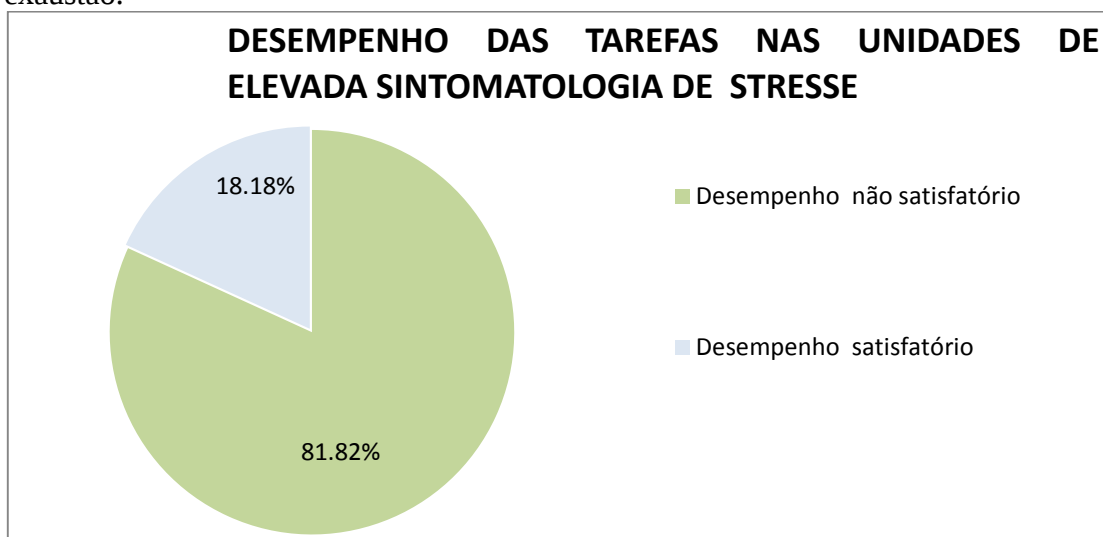
Figura 40: Percentagens dos estilos de liderança predominante nas unidades prisionais com maioria de trabalhadores prisionais nas fases quase-exaustão ou exaustão.



Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

O desempenho das tarefas nas 11 unidades na qual a sintomatologia de stresse foi elevada foi percebido como não satisfatório na maioria destas unidades, figura 41.

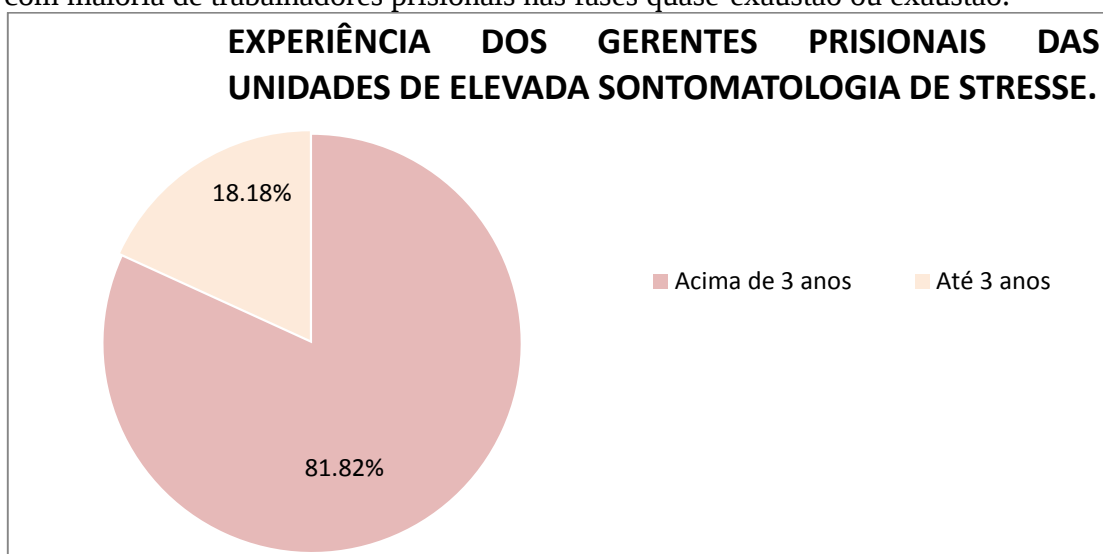
Figura 41: Percentagens da percepção do desempenho das tarefas nas unidades prisionais com maioria de trabalhadores prisionais nas fases quase-exaustão ou exaustão.



Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

Nas 11 unidades prisionais na qual a sintomatologia de stresse foi elevada, encontrou-se elevada percentagem de gerentes prisionais experientes, consoante figura 42 a seguir.

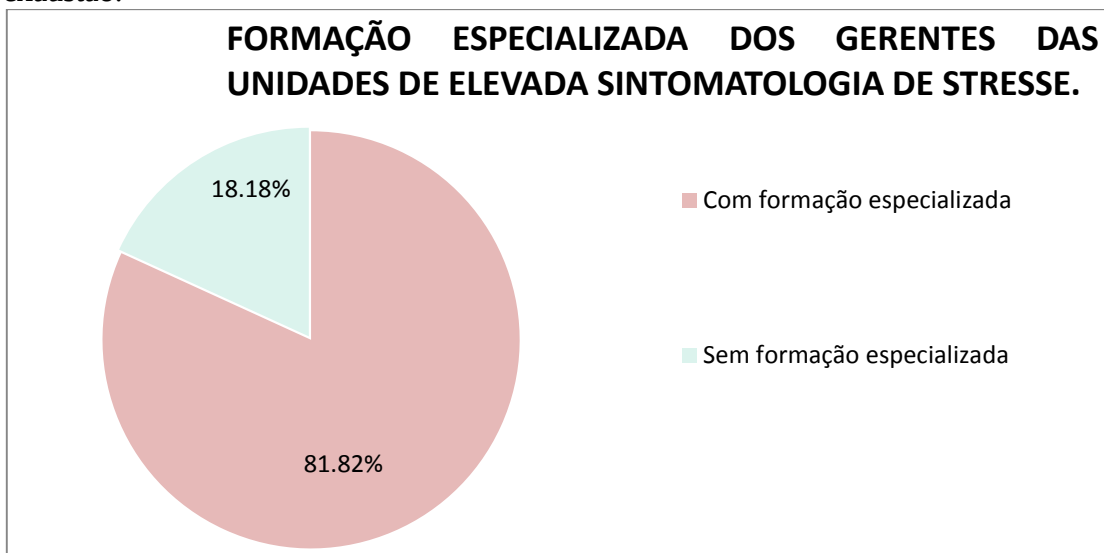
Figura 42: Percentagens da experiência do gerente prisional nas unidades prisionais com maioria de trabalhadores prisionais nas fases quase-exaustão ou exaustão.



Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

Encontrou-se, também, elevada percentagem de gerentes prisionais com formação especializada para gestão prisional nas 11 unidades prisionais na qual a sintomatologia de stresse foi elevada, conforme a figura 43.

Figura 43: Percentagens da formação especializada dos gerentes nas unidades prisionais com maioria de trabalhadores prisionais nas fases quase-exaustão ou exaustão.



Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

5. 7 Correlações entre os Instrumentos

No que diz respeito ao estilo de liderança do gerente prisional, nesta pesquisa considerou-se que o estilo de liderança se comportava como uma variável independente num contexto de vulnerabilidade superior aos stressores e de uso elevado de estratégias de *coping* negativas; tendo a pesquisa mostrado que neste contexto stressor o aumento da Pressão tem implicações no uso das estratégias de *coping*.

Neste sentido foi construído um modelo de regressão linear tendo como variáveis independentes as subescalas da EAEG e da EVENT e como variável dependente a ETC, para avaliar se a EAEG e a EVENT influenciam a ETC, sendo

encontrado um modelo significativo ($F = 2.196$; $p = 0.043$), ainda que suas variáveis independentes só explicassem 4% ($R^2 = 0.04$) da variável dependente.

A análise dos coeficientes de regressão (tabela 65), porém, mostrou que a variável EVENT Pressão no Trabalho tem um efeito significativo na ETC ($B = 0.095$; $p = 0.003$), indicando que o aumento da pressão no trabalho provoca um aumento na ETC, consoante o que foi levantado pela hipótese 3.

Tabela 65 - Modelo de regressão linear.

Variáveis independentes	B	Erro Padrão	β	t	p
Constante	2.935	0.123		23.815	0.000
EAEG_RELACIONAMENTO	-0.050	0.030	-0.094	-1.656	0.099
EAEG_SITUACIONAL	0.005	0.015	0.018	0.327	0.744
EAEG_TAREFA	-0.018	0.017	-0.059	-1.031	0.303
EVENT_CFO	0.005	0.025	0.011	0.195	0.846
EVENT_PT	0.095	0.032	0.169	2.993	0.003
EVENT_IER	0.022	0.029	0.043	0.767	0.444

Variável dependente: ETC.

Para confirmar se de facto o estilo de liderança era uma variável independente foi construído outro modelo de regressão linear, desta vez, tendo como variáveis independentes as subescalas do EVENT e do ETC e como variável dependente o EAEG. O modelo não mostrou-se significativo ($F = 1.473$; $p = 0.176$) e o modelo apenas explica 3.2% ($R^2 = 0.032$) da variabilidade de EAEG. Nenhum dos coeficientes de regressão foi significativo (tabela 66) indicando que nenhuma das variáveis independentes tinha uma influência significativa no EAEG.

Desta forma, comparando os dois modelos de regressão linear, encontra-se uma provável comprovação que o estilo de liderança comporta-se como uma variável independente, conforme o proposto na hipótese 1.

Tabela 66 - Modelo de regressão linear.

Variáveis independentes	B	Erro Padrão	β	t	p
(Constant)	3.019	0.276		10.921	0.000
EVENT_CFO EVENT	0.017	0.037	0.027	0.471	0.638
EVENT_PT	0.055	0.047	0.066	1.160	0.247
EVENT_IER	0.075	0.042	0.114	2.002	0.146
ETC_CONTROLO	0.012	0.043	0.022	0.286	0.775
ETC_APOIO_SOCIAL	-0.036	0.032	-0.064	-1.125	0.262
ETC_ISOLAMENTO	0.019	0.051	0.034	0.373	0.709
ETC_RECUSA	-0.065	0.060	-0.099	-1.085	0.279

Variável dependente: EAEG.

Ainda no que diz respeito à hipótese 1, consoante o que mostra a tabela 67, a correlação entre a EAEG Relacionamento e a EAEG Tarefa é negativa e significativa ($r = -.186$; $p < .05$) indicando uma ligeira tendência de diminuição de uma variável com o aumento da outra.

Tabela 67- Correlações entre a EAEG e as outras escalas.

	EAEG			
	α	Relacionamento	Situacional	Tarefa
Stresse				
Relacionamento	.460**	1		
Situacional	.534**	-.025	1	
Tarefa	.610**	-.186*	.016	1
EVENT				
Global	.118*	.022	.049	.110
Clima e Func. Orga.	.039	.045	.052	-.022
Pressão no Trabalho	.072	-.032	-.008	.134*
Infra Estrutura e Rotina	.129*	.012	.035	.145*
ETC				
Global	-.051	-.087	.020	-.013
Control	.073	-.040	.074	.081
Apoio Social	-.058	-.091	.023	-.021
Isolamento	-.040	-.025	-.026	-.016
Recusa	-.077	.004	-.041	-.079
ISSL	.031	-.065	-.018	.112*

* $p < .05$; ** $p < .01$

Quanto à vulnerabilidade dos agentes penitenciários e gerentes prisionais aos

stressores, a EVENT mostrou que estes estão correlacionados com os sintomas de stresse (EVENT Infraestrutura e Rotina; $r = .143$; $p < .05$) destes trabalhadores e com as estratégias de *coping* que estes usam; pois, na análise de regressão tendo o *coping* como variável dependente, a EVENT- PT tem um efeito significativo na ETC ($B = 0.095$; $p = 0.003$), conforme foi levantado na hipótese 2.

No tocante aos fatores da EVENT, a análise estatística mostrou que as correlações da Infraestrutura e Rotina com o Clima e Funcionamento Organizacional e com a Pressão no Trabalho são positivas, significativas; mas de muito baixa intensidade, conforme é mostrado na tabela 68, que apresenta os coeficientes de correlação entre as escalas da EVENT e entre estas e as restantes escalas utilizadas.

Tabela 68- Correlações entre a EVENT e as outras escalas.

	EVENT			
	α	Clima e Func. Orga.	Pressão no Trabalho	Infra Estrutura e Rotina
EVENT				
Clima e Func. Orga.	.744**	1		
Pressão no Trabalho	.497**	-.023	1	
Infra Estrutura e Rotina	.569**	.102*	.138*	1
EAEG				
Global	.118*	.039	.072	.129*
Relacionamento	.022	.045	-.032	.012
Situacional	.049	.052	-.008	.035
Tarefa	.110	-.022	.134*	.145*
ETC				
Global	.080	.006	.109*	.061
Controlo	.017	-.036	.016	.083
Apoio Social	-.048	-.105*	.035	.025
Isolamento	.072	.063	.059	.001
Recusa	.065	.065	.063	-.021
ISSL	.053	-.048	.055	.143*

* $p < .05$; ** $p < .01$

No que diz respeito às estratégias de *coping*, conforme a tabela 69; entre as subescalas do ETC observa-se uma correlação positiva forte e significativa entre a

Recusa e o Isolamento ($r = .769$; $p < .01$), indicando que níveis elevados na recusa estão associados a níveis elevados de isolamento, de acordo com a hipótese 4.

Também, foi demonstrado que o Controlo está negativamente correlacionado com o Isolamento ($r = -.642$; $p < .01$) e com a Recusa ($r = -.623$; $p < .01$), sugerindo que níveis elevados de controlo correspondem a níveis baixos de isolamento e recusa, verificando-se o contrário para níveis baixos de Controlo, consoante o proposto na hipótese 5.

Tabela 69 - Correlações entre o ETC e as outras escalas.

	ETC				
	α	Controlo	Apoio Social	Isolamento	Recusa
ETC					
Controlo	-.051	1			
Apoio Social	.405**	.089	1		
Isolamento	.635**	-.642**	-.130*	1	
Recusa	.644**	-.623**	-.100*	.769**	1
EVENT					
Global	.080	.017	-.048	.072	.065
Clima e Func. Orga.	.006	-.036	-.105*	.063	.065
Pressão no Trabalho	.109*	.016	.035	.059	.063
Infra Estrutura e Rotina	.061	.083	.025	.001	-.021
EAEG					
Global	-.051	.073	-.058	-.040	-.077
Relacionamento	-.087	-.040	-.091	-.025	.004
Situacional	.020	.074	.023	-.026	-.041
Tarefa	-.013	.081	-.021	-.016	-.079
ISSL					
	-.006	-.003	-.074	.026	.023

* $p < .05$; ** $p < .01$

Quanto aos sintomas de stresse, ao se analisar os dados obtidos com o ISSL juntamente com os dados adquiridos com o EAEG e a EVENT as correlações mais elevadas e significativas encontradas foram com a EAEG Tarefa ($r = .112$; $p < .05$) e com a EVENT Infraestrutura e Rotina ($r = .143$; $p < .05$), conforme a tabela 70; portanto, o estilo de liderança está positivamente correlacionado aos sintomas de stresse conforme proposto na hipótese 6.

Tabela 70– Correlações entre o ISSL e as outras escalas.

	ISSL
EVENT	
Global	.053
CFO	-.048
PT	.055
IER	.143*
EAEG	
Global	.031
REL	-.065
SIT	-.018
TAR	.112*
ETC	
Global	-.006
CONT	-.003
AP.SOC.	-.074
ISOL	.026
RECUSA	.023

* $p < .05$; ** $p < .01$

Assim, as correlações e análises de regressão realizadas nos instrumentos EVENT, ISSL, EAEG e ETC possibilitou que todas as hipóteses fossem comprovadas estatisticamente.

6 Discussão

Nesta pesquisa restou claro que as correlações entre stresse e o estilo de liderança afetam a atividade gerencial nas unidades prisionais, a ponto de inviabilizar o diálogo entre agentes penitenciários e gerentes prisionais, prejudicando o desempenho das tarefas. Neste capítulo é discutido aspectos destas correlações e suas correspondências com as principais proposições da TRC.

Ressaltamos, entretanto, que esta pesquisa não objetivava comprovar a validade das principais proposições da TRC, mas apenas verificar se os resultados encontrados com os trabalhadores prisionais pesquisados correspondem com o que é sustentado nas proposições principais da TRC, já elencadas nesta pesquisa.

No tocante as correlações entre estilo de liderança e stresse os resultados mostraram que a maneira como são as orientações da liderança do gerente prisional tem influência sobre o controle no trabalho (Borine et al., 2011) e naturalmente sobre o nível de stresse; pois neste último caso o nível de controle que pode ser exercido sobre situações estressantes é determinante das consequências, em termos de saúde, nos indivíduos (Greco et al., 2013); desta forma, havendo uma baixa habilidade de enfrentamento no indivíduo, este pode apresentar níveis mais elevados de stresse (Borine et al., 2011).

Para uma melhor compreensão do que será discutido este capítulo foi subdividido em 3 subcapítulos, no primeiro é discutido os resultados da variável stresse, o segundo discute os resultados da variável estilo de liderança e no último é discutido a correspondência entre stresse e estilo de liderança com as proposições da TRC.

6.1 Discussão dos resultados da variável *stresse* (sintomas de *stresse*, *stressores* e *coping*)

As condições de trabalho têm implicações facilmente perceptíveis na saúde e na qualidade de vida do trabalhador; sendo considerado que a forma como se percebe o *stresse* é mais importante que a simples exposição aos *stressores* (Silveira et al., 2014).

Assim, o *stresse* foi investigado quanto aos sintomas, quanto os agentes *stressores* e também quanto às estratégias de *coping*. No que diz respeito aos sintomas de *stresse* sua investigação considerou que era necessário, consoante Borine et al. (2011), ter em conta que os fatores organizacionais e extraorganizacionais, que são as causas de *stresse* no trabalho, se interpenetram; de forma que “os problemas pessoais do trabalhador não ficam fora da organização, assim como os problemas organizacionais não ficam somente dentro da organização” (p. 30). Assim o ISSL mostrou-se útil para investigar os sintomas de *stresse* uma vez que este instrumento procura correlacionar aspectos extraorganizacionais como a variável idade, género, estado civil, escolaridade e cargo/profissão ao nível de sintoma de *stresse*.

Neste sentido deve ser mencionado que o género e também a idade são aspectos investigados em diversos estudos e a maioria dos instrumentos que avaliam o constructo sintomas de *stresse* consideram tais variáveis; pois é raro isolar completamente a variável idade ou a variável género, desconsiderando outras variáveis como escolaridade e estado civil (Silva & Mendonça, 2013) da percepção dos sintomas de *stresse*. Assim, Serafim et al. (2012) apontam estudos nos quais observaram que as pessoas com maior idade tendem a apresentar mais sintomas de *stresse*; sendo o efeito do *stresse* no trabalho, em especial na segurança pública diferente, conforme a idade (Arial et al., 2010; Silva & Mendonça, 2013) e também conforme o género (Bezerra et

al., 2013; Servino et al., 2013) sendo a mulher mais afetada pelo stresse no trabalho que os homens.

No entanto, ao tratar do género, para Bezerra et al., (2013), essas diferenças podem acontecer devido à natureza da ocupação de homens e mulheres; em função de suas possibilidades de controlo sobre o trabalho e, também, em função de seus diferentes papéis sociais, pois apesar da mulher possuir um número mais elevado de fontes stressoras (filhos, cuidados da casa), utilizam mais do que os homens, técnicas de controlo do stresse. Por outro lado, as mulheres estão mais sujeitas às tensões no trabalho por reagirem menos a essas tensões, destacando-se ainda o desgaste da mulher para manter a autoridade exigida no exercício da função, considerando também o desgaste decorrente do acúmulo do trabalho doméstico (Bezerra et al., 2013). Entretanto, nesta pesquisa considerou-se que essa tensão relativa à manutenção da autoridade por parte das mulheres nas unidades prisionais é menos perceptível que entre outras trabalhadoras de segurança pública, a exemplo das policiais militares femininas, possivelmente pela pequena representatividade das mulheres no sistema prisional.

De uma forma geral, os resultados obtidos nesta pesquisa não relacionam de forma significativa género e idade aos sintomas de stresse percebido por estes trabalhadores. Assim, não foram encontradas diferenças significativas no nível de sintomas de stresse por género ($p = 1.000$); no entanto, deve ser considerado que o número de mulheres é significativamente inferior ao número de agente masculino em função da LEP determinar que um detento somente possa ser vigiado por um agente do mesmo sexo (Bonez et al., 2013) e haver mais indivíduos do sexo masculino que do sexo feminino encarcerados na Bahia.

Também encontrou-se com o ISSL, embora as diferenças não tenham sido significativas ($p = .410$), uma maior predominância de stresse nas pessoas com idade

superior a 50 anos. Por outro lado, houve uma maior concentração de indivíduos na faixa etária dos 30 a 50 anos, corroborando com a revisão de literatura sobre as características sociodemográficas dos trabalhadores prisionais.

No tocante ao estado civil, embora Abirami (2012) tenha afirmado que o estado civil não tenha impacto significativo sobre o stresse ocupacional; Hosis, Mesal, e Keshk (2013) encontraram em seus estudos relações significativas entre stresse e estado civil e Pawlowytsch et al. (2013) realizaram uma pesquisa na qual a incidência de solteiros que foram diagnosticados com stresse na fase de quase exaustão foi maior do que a encontrada nos casados o que sugere que a família pode influenciar no desenvolvimento do stresse, o que permite atribuir ao casamento ou relacionamento estável, uma menor propensão ao stresse em suas fases mais grave; fato que foi comprovado, com pouca significância estatística, nesta pesquisa; pois entre os casados o índice de stresse encontrado no ISSL mostrou-se um pouco menor que entre os solteiros. Embora as diferenças não tenham sido significativas ($p = .357$); encontraram-se resultados opostos com os solteiros.

Quanto ao nível de escolaridade, em um estudo que relaciona características demográficas ao stresse ocupacional Rahmani et al. (2013) afirma que o nível de sintomas de stresse aumenta com o nível de escolaridade. Estes autores levantam a hipótese que isto se deve ao fato que as pessoas que possuem um nível mais elevado de educação e tem os mesmos salários e postos de trabalho daqueles que possuem um menor nível educacional tornam-se insatisfeitas com o trabalho, o que aumenta o stresse entre estas pessoas mais escolarizadas. Bonez et al. (2013), analisando estudos anteriores realizados com os agentes penitenciários baianos da Região Metropolitana de Salvador, encontraram um estudo que levantava a hipótese que a existência de agentes com nível superior era reflexo da dificuldade de inserção destes no mercado de trabalho,

buscando a atividade penitenciária como uma situação provisória, fato que somente aumenta a insatisfação deste servidor. Resultados Semelhantes também foram encontrados por Monteiro (2013).

Embora esta pesquisa não objetivasse comprovar estas hipóteses levantadas por Rahmani et al. (2013) e Monteiro (2013), ficou claro após a pesquisa com os agentes penitenciários o elevado nível de escolaridade destes trabalhadores e um nível de escolaridade ainda maior dos gerentes prisionais, principalmente em áreas correlatas a função prisional, no entanto, as diferenças do nível de sintomas de stresse não foram significativas ($p = .486$) e os trabalhadores prisionais que possuem maior escolaridade apresentem mais sintomas de stresse.

No que diz respeito à relação entre o cargo (gerente prisional ou agente penitenciário) e o nível de sintomas de stresse, a análise estatística não encontrou diferenças significativas ($p = .885$).

No entanto a variável gênero, idade, estado civil, escolaridade e o cargo, não podem ser considerados como fatores que favorecem ou não o agravamento ou desenvolvimento de sintomas de stresse fora do contexto dos stressores organizacionais (Abirami , 2012; Arial et al., 2010; Bezerra et al., 2013; Bonez et al., 2013; Hosis, Mesal & Keshk , 2013; Pawlowytsch et al.,2013; Rahmani et al.,2013; Serafim et al. , 2012; Servino et al., 2013; Silva & Mendonça, 2013).

Neste sentido esta pesquisa encontrou que os fatores organizacionais referentes aos problemas de infraestrutura e rotina (medidos pela EVENT) estão associados aos sintomas de stresse, conforme levantado na hipótese 2.

Dentre estes fatores organizacionais que influenciam o stresse, a pesquisa apontou através da EVENT (na qual foi encontrado o nível geral de vulnerabilidade médio superior de 42.48), resultados similares aos estudos de Greco et al. (2013) que ao

compararem o ambiente de trabalho dos agentes penitenciários e dos agentes socioeducadores (responsáveis pela custódia dos adolescentes infratores) chegam à conclusão que estas duas categorias de trabalhadores exercem suas funções num ambiente de trabalho parecido, com pressão de tempo (a necessidade de desenvolver várias tarefas durante o turno de trabalho tais como revista, escoltas internas e externas, dentre outras), alto nível de concentração em função da responsabilidade pela integridade física e psicológica do custodiado, constante estado de alerta em função dos conflitos entre os custodiados, das situações de motim, agressões, vigilância constante; além do conflito de papéis. Portanto, conforme os autores tais trabalhadores vivem em seu cotidiano constantes situações que contribuem para altos níveis de demanda psicológica.

Nesta linha de raciocínio, consoante Borine et al. (2011), existem elementos organizacionais stressores, que nesta pesquisa foram apontados tanto pelos agentes penitenciários; quanto pelos gerentes prisionais, os quais, dentre outros são: pressão no trabalho, sobrecarga, ambiguidade de regras, conflito, relacionamento inadequado entre pares e supervisores, exigências físicas do trabalho, condições físicas do trabalho como espaço e privacidade e as exigências de papéis múltiplos resultantes do conflito trabalho/família que são fatores preditores do stresse organizacional.

Entretanto, Borine et al. (2011), também citam outros elementos, que são exclusividade dos gerentes, que são: a gestão de recursos limitados, a motivação dos subordinados, a política de tomada de decisões, os aspectos negativos dos relacionamentos interpessoais com os subordinados diretos, o desempenho ruim dos subordinados diretos; etc.

Dentre estes stressores os que estão associados à infraestrutura e rotina do ambiente de trabalho são os stressores mais frequentes encontrados em estudos com

servidores públicos brasileiros (Balassiano et al., 2011; Greco et al. 2013; Monteiro, 2013; Palazzo et al., 2012; Serafim et al., 2012; Silveira et al., 2014). Neste sentido as maiores médias da EVENT- Infraestrutura e rotina foram os itens EVENT-32 “pouca cooperação da equipe para trabalhos que deveriam ser feitos em conjunto” (M=0.99), EVENT-20 “licença de saúde recorrente dos colegas” (M=0.885) e EVENT-8 “doenças ou acidente pessoal” (M=0.755). O item EVENT-32 é uma possível evidência que os problemas de relacionamento afetam a rotina prisional; enquanto que os itens EVENT-20 e EVENT-8 apontam para uma provável relação dos stressores associados a infraestrutura e rotina aos sintomas de stresse, considerando que o stresse pode ser danoso a pessoas que estejam doentes e necessitem de tratamento; pois “o stresse interrompe as rotinas comportamentais e impede o gerenciamento da doença, prejudicando a alimentação, reduzindo a quantidade de exercício ou impedindo que o sujeito tome a medicação” (Alex Andrade, Lobato, Lima & Brito, 2014, p. 49).

Os mesmos estudos que apontam que os stressores associados a infraestrutura e rotina são comuns entre os servidores públicos brasileiros (Balassiano et al., 2011; Greco et al. 2013; Monteiro, 2013; Palazzo et al., 2012; Serafim et al., 2012; Silveira et al., 2014), também apontam que os stressores referentes a pressão no trabalho afetam tais servidores públicos, principalmente os da área de segurança pública.

Neste sentido as maiores médias da EVENT- Pressão no Trabalho foram os itens EVENT-35 “responsabilidade excessiva” (M=1.778) e EVENT- 34 “ritmo acelerado de trabalho” (M=1.465).

O ritmo de trabalho, para Bonez et al. (2013) e Sliskovic e Sersic (2011), dentre outros fatores, está associado a carga horária que é um stressor intrínseco ao trabalho dos agentes penitenciários, considerando que a jornada de trabalho 24x72 horas sobrecarrega o agente penitenciário e causa estafa, insônia e pode comprometer o

Sistema Nervoso Central em razão das noites insones, que ocorre ante e depois dos plantões (Monteiro, 2013).

O trabalho em um contexto na qual a responsabilidade excede a autoridade e a autonomia, conforme Palazzo et al. (2012), é uma situação estressante que possibilita o surgimento de sentimentos de incompetência, principalmente nas pessoas que se sentem responsáveis por produzir resultados, como os gerentes prisionais.

A perspectiva de responsabilidade excessiva também é percebida pelo agente penitenciário. Neste contexto, Lourenço (2013) em sua pesquisa com agentes de segurança penitenciária do Estado de São Paulo menciona que estes profissionais consideram que as condições do trabalho perigoso e insalubre que caracteriza a custódia dos presos constitui-se numa responsabilidade excessiva em termos de segurança da própria vida do agente e colegas de trabalho e da vida do preso.

Por outro lado, é possível que a vitimização dos agentes penitenciários e gerentes prisionais, caracterizada em ameaças de morte e de violência física pelos internos sejam outro fator responsável pela elevada pressão no trabalho nas prisões baianas. Neste sentido a pesquisa de Monteiro (2013) apontou que na Capital Baiana aproximadamente 48.29% dos agentes penitenciários são vitimizados com ameaças de morte pelos detentos, seguido de cerca de 39.91% de ameaças de violência física; não havendo registro de vitimização por discriminação racial entre estes trabalhadores prisionais.

No entanto, para Monteiro (2013) apesar da pressão ser elevada nas prisões baianas em função, dentre outros aspectos, da vitimização; deve ser levado em consideração que a internalização da pressão é característica da função dos servidores de unidades prisionais, sendo a pressão no trabalho, até certo ponto, percebida pelo funcionário como algo normal. Todavia esta autora considera que o contato direto com

o preso não é o fator preponderante para o aumento da pressão nas unidades prisionais e sim a infraestrutura e as relações no ambiente de trabalho com os pares e as lideranças, afetadas em função da rotina prisional, o que foi considerado, juntamente com a superlotação e outros fatores desencadeadores de rebeliões como responsável pelo aumento da pressão no trabalho; a qual se eleva, cada vez mais, devido a grande insatisfação dos agentes com a administração por parte dos gerentes prisionais.

Neste sentido, deve ser considerado que o estilo de gerenciamento dos superiores, quando inadequado ao contexto de trabalho é um stressor que causa a diminuição do desempenho das tarefas (Silveira et al., 2014). Desta forma, Roy e Avidja (2012) consideram que a diminuição no desempenho no trabalho manifesta-se com o aumento no nível de sintomas de stresse, inclusive com o *burnout* no trabalho.

Ainda no tocante aos stressores, Finney et al. (2013), analisando sistematicamente a relação entre stressores organizacionais e stresse em agentes penitenciários, chegou à conclusão que as cinco categorias de stressores organizacionais entre agentes penitenciários são os stressores intrínsecos ao trabalho, o papel na organização, as recompensas no trabalho, às relações de supervisão no trabalho e na estrutura organizacional e clima; sendo o clima um dos stressores que possui relação mais consistente com o stresse ocupacional dos agentes penitenciários, o que possivelmente explique que na EVENT-19 “impossibilidade de dialogar com a chefia” (M= 1.845) tenha sido obtido a maior média da subescala clima e funcionamento organizacional.

Deve ser ponderado, também, que a impossibilidade de diálogo culmina na falta de participação na tomada de decisão, que é um stressor (Sampaio et al., 2012) que está relacionado a uma liderança caracterizada em baixos níveis de relacionamentos.

Nesta linha de pensamento Palazzo et al. (2012) consideram o relacionamento

entre as pessoas que fazem parte da organização como um dos fatores mais importantes para a ocorrência de stresse e Síndrome de *Burnout*, não somente quanto à clientela atendida, mas principalmente quanto à qualidade da interação entre os pares e superiores.

Na EVENT, também encontrou-se no clima organizacional uma vulnerabilidade superior aos stressores (20.07). Neste contexto, Laneiro (2011) aponta uma relação explicativa entre clima organizacional e stresse, bem-estar e desempenho e conclui que o clima afeta o stresse, o stresse influencia o bem-estar, o qual irá influenciar nos resultados a serem alcançados; pois afeta o controlo do trabalhador.

Laneiro (2011) apontou ainda que determinados stressores existentes na organização, influenciam as estratégias que as pessoas utilizam para lidar com tais stressores; isto é, certos stressores irão influenciar o uso das estratégias de *coping*, aspecto também comprovado nesta pesquisa, conforme o sustentado na hipótese 2 e hipótese 3.

Portanto, a análise das estratégias de *coping* usadas pelos trabalhadores prisionais tornou-se extremamente importante para a compreensão do controlo no ambiente de trabalho com alta vulnerabilidade ao stresse. Considerou-se também a ETC como instrumento adequado por possibilitar analisar estratégias de controlo como a inteligência cognitiva e a experiência, que são variáveis fundamentais na TRC de Fiedler; como também analisar a correlação entre as estratégias que favorecem o controlo com estratégias de outras subescalas da ETC.

Assim, no que diz respeito às estratégias de *coping* medidas pela ETC, quando comparada à média da população brasileira, com os resultados encontrados nesta pesquisa, percebe-se que apenas no tocante a estratégia de *coping* isolamento as médias de ambas as pesquisas são próximas. Na média da população brasileira, no que diz

respeito à estratégia de Controlo, o ponto médio é 45 e a média brasileira é de 62.9. Em relação ao Apoio social o ponto médio é 30 e a média é 37.5 e para a Recusa 45 é o ponto médio e 39.2 foi a média brasileira. A média da população brasileira para a estratégia isolamento foi 31.4, sendo o ponto médio 42. Nesta pesquisa as médias foram 56.09 (controlo), 33.00 (apoio social), 31.97 (isolamento) e 34.47 (recusa).

Os dados desta pesquisa sugerem que as estratégias de *coping* positivas, Controlo e Apoio social; embora sejam usadas, respectivamente, por 95% (n=380) e 68.5% (n= 274) dos pesquisados, são utilizadas em níveis inferiores ao resultado encontrado na amostra nacional brasileira, com diferenças superiores a 6 e 4 pontos, respectivamente. A estratégia de *coping* negativa recusa também é utilizada em níveis inferiores ao encontrado na amostra nacional brasileira; apenas a estratégia de *coping* isolamento é utilizada em nível superior ao encontrado na amostra nacional brasileira.

No que diz respeito às estratégias de controlo o item 11 (faço um plano de ação e tento aplicá-lo), 17 (analiso a situação para melhor a compreender) e 53 (reflito nas estratégias que poderei utilizar para melhor resolver o problema) que estão relacionadas com a inteligência e o item 35 (penso nas experiências favoráveis a me ajudarem a enfrentar a situação) que está associado à experiência; obtiveram as menores médias entre as estratégias de controlo, evidenciando que num contexto stressor tanto a inteligência, quanto a experiência são usadas em baixos níveis.

No tocante as habilitações literárias e conhecimentos especializados, Fiedler e Gibson (2010) consideram que a capacidade intelectual pouco contribui para o desempenho da liderança quando os líderes são sujeitos a níveis superiores de vulnerabilidade ao stresse, aspecto também sustentado na TRC e confirmado nesta pesquisa. Por outro lado, a TRC (Fiedler e Garcia, 1987) assegura que a experiência

permite aos líderes obterem melhores resultados num contexto stressor; perspectiva oposta aos resultados encontrados.

Ainda sobre as estratégias de controlo esta pesquisa apontou que níveis elevados de isolamento e recusa, implicam em níveis baixos de Controlo, conforme o sugerido na hipótese 5. Tal fato é preocupante no que diz respeito ao desempenho e saúde do trabalhador prisional; pois o controlo tem como objetivo a regularização das atividades mentais, comportamentais e de reações emocionais, ocorrendo com isto a homeostase, o equilíbrio do organismo; enquanto que algumas estratégias de recusa e isolamento podem significar riscos à saúde e afetar o desempenho. Além disto, segundo Limongi-França e Rodrigues (2011) a percepção de controlabilidade, determina, em parte, a avaliação das situações como passíveis de mudança por ação do próprio indivíduo.

O controlo no trabalho, por outro lado, pode ser favorecido pelas estratégias de apoio social (Lima, Baldissera, & Jaques, 2011). Apesar da estratégia apoio social ser utilizada em nível abaixo da média nacional brasileira; os dados obtidos com a ETC reforçam a importância desta estratégia no que diz respeito ao apoio da família e da equipa no trabalho; tendo em vista que entre as maiores médias desta subescala estavam o item 6 (sinto necessidade de partilhar com as pessoas mais próximas de mim aquilo que sinto) e o item 54 (procuro a simpatia e o encorajamento dos outros); considerando que o apoio da família e amigos em relação ao trabalho, e da organização em relação à família (equilíbrio trabalho-família nos dois sentidos), é de suma importância na dinâmica do stress ocupacional e nas suas consequências tanto para o indivíduo, quanto para a família e para a organização (Ismail, et al., 2013; Yu-Fei et al., 2012). Neste contexto, outros autores (Laneiro, 2011; Lima, Baldissera, & Jaques, 2011) também apontam que níveis superiores de stress ocupacional, associados a ausência de amigos ou parentes próximos, podem diminuir a resistência do organismo às doenças,

enquanto que por outro lado; um ambiente ocupacional favorável ligado a uma rede de apoio de amigos e familiares pode constituir-se numa importante forma de enfrentamento ao stress.

Desta forma, Lin et al. (2011) e também Meyer et al. (2012) e Nabavi e Shahriari (2012) sustentam que as relações de apoio constituem um importante fator protetor frente ao stress, porque podem contribuir para o bem estar psicológico da pessoa, ajudando a lidar com as questões adversas do cotidiano.

Assim, num contexto de elevado stress como nas unidades prisionais o bom relacionamento familiar dos trabalhadores prisionais é importante; pois as dificuldades na vida familiar acabam interferindo no desempenho profissional, por ocasionar novamente o aumento da tensão e desgaste emocional, fatores que somados aos stressores ocupacionais podem elevar o stress afetando o desempenho profissional da pessoa (Zanelli, 2010).

Quanto ao suporte social oferecido pela própria equipa, conforme Lin et al. (2011), em momentos de maior stress é de grande importância o suporte social oferecido pela equipa, em especial se este suporte vier do superior e ou tiver sua plena anuência; o que geralmente não ocorre quando os gerentes possuem seu foco no fator tarefa, fato preocupante, pois a conjugação da alta demanda (do trabalho prisional) com o baixo apoio social potencializa o nível de stress (Meyer et al., 2012).

Outra relevante estratégia de enfrentamento ao stress, que diz respeito ao suporte social é a convicção religiosa (Schleder et al., 2013), representada pelo item 18 (peço a Deus para me ajudar) a qual foi uma das estratégias da subescala apoio social que obteve média acima da média da escala. Neste sentido para Lima, Baldissera e Jaques (2011) as crenças religiosas podem diminuir a perda de controlo num contexto stressor.

Quanto as estratégias negativas, os resultados da pesquisa mostraram que a

estratégia de *coping* isolamento é usada em níveis acima da média nacional brasileira, aumentando seu uso conforme aumenta a pressão no trabalho, de acordo com o proposto na hipótese 3.

Ainda sobre as estratégias de *coping* negativas, conforme a ETC, a estratégia de *coping* recusa está positivamente correlacionada à estratégia de *coping* isolamento, consoante o que é colocado na hipótese 4.

Constatou-se que algumas das estratégias de isolamento foram usadas pela maioria dos pesquisados, em nível superior à média 3.

Assim, encontrou-se que o uso de drogas (álcool dentre outras) e o fumo é a estratégia de *coping* mais utilizada pelos trabalhadores prisionais; tendo a ETC demonstrado que 64% (n=256) assinalaram que faziam uso frequente da estratégia de *coping* referente ao item 39 (Tomo drogas ou fumo para acalmar a minha angústia), no qual se inclui o uso do álcool.

Assim, no que diz respeito aos gerentes prisionais 40% (n=32) consomem álcool e/ou outras drogas e/ou fumam regularmente e no tocante aos agentes penitenciários 70% (n= 224) consomem álcool regularmente álcool e/ou outras drogas e/ou fumam.

Sobre o consumo de álcool, embora não seja possível afirmar que o elevado número de trabalhadores prisionais baianos que consomem álcool frequentemente seja de dependentes, Ferreira (2013, p. 02) alerta que “grande parte dos danos e custos sociais e sanitários associados ao álcool se produzem em pessoas que são consumidoras aparentemente não dependentes” do álcool.

Além disto, o abuso de álcool está significativamente associado com suicídio, violência, atos criminosos e conflitos sociais; sendo o “terceiro motivo para absenteísmo no trabalho e causa mais frequente de aposentadorias precoces e acidentes no trabalho” (Ferreira, 2013, p. 03).

Os dados desta pesquisa são bastante próximos aos estudos com os agentes penitenciários da Região Metropolitana de Salvador- BA, realizados por Fernandes e colaboradores e apontados dez anos depois por Dias et al. (2012) como um dos mais significativos estudos com agentes penitenciários baianos, no qual verificou-se que 68.5% dos agentes consumiam bebidas alcoólicas regularmente. Os dados encontrados nos estudos de Dias et al.(2012) com os agentes penitenciários na Região Metropolitana de Belo Horizonte- MG também foram próximos, havendo 63.1% de agentes masculinos e 60% de agentes femininas que consumiam álcool regularmente.

Portanto, a estratégia de *coping* isolamento é significativa entre os agentes penitenciários e gerentes prisionais, estando seu uso correlacionado com a pressão no trabalho; podendo seu uso afetar as relações entre as pessoas, pois os dados da ETC- 15 “sinto agressividade face aos outros” ($M= 3,02$) é a segunda maior média desta escala.

Assim, tendo em vista a relevância do relacionamento interpessoal envolvido nesse processo, este resultado aponta para a possibilidade do desenvolvimento da despersonalização entre estes trabalhadores prisionais; pois, conforme Vieira (2010) a despersonalização causa nas pessoas atitudes de insensibilidade e postura desumanizada, além de notável indiferença, caracterizada em frieza e despreocupação diante das necessidades das outras pessoas, fato que agrava ainda mais o relacionamento no ambiente de trabalho e pode ser um obstáculo para ressocialização dos detentos; pois a ressocialização depende do comprometimento dos trabalhadores prisionais; aspecto que pode ser responsável pelo fato que a conduta interna das unidades prisionais da Bahia seja mais punitiva (Monteiro, 2013). Neste sentido Summerlin et al. (2010) aponta que o stresse afeta a perspectiva de ressocialização, tornando os agentes penitenciários mais punitivos e menos propensos a cooperar com os programas de ressocialização.

6.2 Discussão dos resultados da variável estilo de liderança (tarefas, relacionamentos e situações)

Na análise do estilo de liderança, percebeu-se a predominância da perspectiva de Fiedler (Carneiro, 2014; Cruz et al., 2010; Fiedler, 1967) que o estilo de liderança é uma variável independente, de acordo com o proposto na hipótese 1, sendo a liderança diretiva ou participativa determinante para os resultados obtidos pelo líder conforme a situação.

Desta forma, a EAEG apontou para uma liderança focada nas tarefas; enquanto que o questionário correlacionou o desempenho nas tarefas a liderança (diretiva X participativa) e a experiência, ficando claro que a liderança diretiva não favorecia o desempenho das metas; bem como a experiência não possibilitava o desempenho satisfatório das tarefas.

Quando comparado os dados do questionário ocupacional com os dados da EAEG por unidade prisional, encontrou-se que a liderança participativa predominava em todas as unidades onde o estilo de liderança era focado nas pessoas; enquanto que a liderança diretiva predominava em todas as unidades onde o estilo de liderança era focado nas tarefas.

No tocante ao estilo de liderança focado nas situações em algumas unidades a liderança foi participativa, em outras a liderança foi diretiva; no entanto, deve ser considerado que no fator situacional o líder trabalha com uma margem de flexibilidade, com uma interação com os liderados que possibilita o desenvolvimento de competências e motivação ou então focaliza as tarefas conforme a competência de cada membro da sua equipe (Gadelha, 2011; Melo, 2004).

Assim, a pesquisa mostra que predomina na maioria das unidades prisionais

(n=17; 70.83%) a liderança diretiva, sendo o fator tarefa o mais marcante na liderança dos gerentes prisionais.

Por outro lado, a comparação dos dados da EAEG, ISSL e o questionário por unidade prisional mostrou que nas unidades onde os trabalhadores apresentaram menores níveis de stresse estes assinalaram que seu gerente dava maior foco ao fator relacionamento ou situacional (quando teve por base a liderança participativa), e foram justamente estes os que assinalarem que em suas unidades prisionais as tarefas eram desempenhadas de forma satisfatória. Foram encontrados resultados opostos nas unidades nas quais o estilo de liderança era focado nas tarefas. Neste sentido Sampaio, Carvalho-Freitas e Kemp (2012) consideraram que os efeitos do stresse também têm um impacto na produtividade, pois afeta o desempenho das tarefas.

Nesta mesma perspectiva, Gadelha (2011) num estudo com 165 funcionários de uma instituição pública, adotando a EAEG como instrumento de pesquisa, ao correlacionar a variável stresse com os estilos de liderança, constatou que os estilos de liderança orientados para relacionamentos e situação alcançaram as correlações mais altas, respectivamente $r = -0.49$ e $r = -0.53$; sendo tais associações negativas, o que implica afirmar que quando o estilo de liderança é mais orientado para os relacionamentos ou situação o nível de stresse ocupacional é menor.

Esta relação entre o comportamento do gerente e a saúde de seus liderados foi também observada nos estudos de Hosis et al. (2013) que relatam o fato de numerosos escritores sugerirem que os comportamentos dos gerentes podem ter um impacto significativo sobre os resultados de saúde dos seus subordinados e também sobre a produtividade dos mesmos.

Neste sentido, tanto Matos (2011), quanto Nascimento (2012) entende que o relacionamento líder/liderado é fundamental na motivação da equipa e consideram que

o contexto onde ocorre o diálogo tem tanta relevância quanto o próprio diálogo, pois afeta a motivação da equipa (Dias et al., 2012). É preciso considerar ainda que o relacionamento propicia ao líder buscar mecanismos para motivar sua equipa, não apenas na interlocução das metas e objetivos; todavia, também possibilitando extrair do ambiente de trabalho onde tais metas estão inseridas, quais os problemas passíveis a se resolver e quais os possíveis resultados que serão encontrados (Melo, 2004; Gadelha, 2011).

No entanto, os resultados da pesquisa mostraram, através da EAEG, que o fator relacionamento mostra-se não muito desenvolvido nas unidades prisionais, pois uma média inferior a 3 significa na escala que apenas “ocasionalmente” o gerente, enquanto líder, volta sua atenção para relacionamentos. Além disto, a análise estatística apontou uma correlação negativa entre o foco nos relacionamentos e o foco nas tarefas, ou seja, o aumento do foco do gerente nas tarefas implica na diminuição do foco nas pessoas, conforme o sustentado na hipótese 1.

Os resultados da EAEG são uma possível evidência da existência de graves conflitos de relacionamento entre os agentes penitenciários e os gerentes prisionais. Neste contexto, para Haslam, Reicher, e Platow (2011) o relacionamento é afetado negativamente quando o líder não é visto como parte da equipa. Conforme estes autores os líderes precisam ser identificados por seus subordinados como altamente representativos de sua equipa. Esse ponto talvez explique porque a maioria dos gerentes prisionais que são oficiais militares, identificados nesta pesquisa ao informarem possuir formação superior no Curso de Formação de Oficiais da Polícia Militar da Bahia, simplesmente falhem em termos de relacionamento (em suas unidades encontrou-se as maiores pontuações para os stressores associados a dificuldades de relacionamento) por não reconhecerem ou entenderem a identidade de sua equipa, que é formado por agentes

penitenciários e deixem de alinhar-se com a equipa que supostamente representam; pois quanto mais um indivíduo é visto pelos integrantes da equipa como “um deles”, mais influente ele será dentro da equipa e, consequentemente, os demais membros da equipa mais dispostos estarão a seguir a direção apontada pelo líder.

Tais dados apontam para uma provável dificuldade dos agentes penitenciários aceitarem a liderança de seus gerentes prisionais que em sua maioria são militares, havendo um pequeno número de agentes exercendo a função de gerentes prisionais.

Neste sentido deve ser considerado, consoante as reclamações do sindicato dos agentes penitenciários (Bahia, 2014) que além dos gerentes oficiais militares terem sido os responsáveis pela prisão dos detentos que agora custodiam, o que faz que a linha de conduta interna das unidades prisionais seja dirigida mais para a punição que para recuperação do preso; estes gerentes prisionais também trazem o estilo de gerenciamento aplicado as suas companhias ou batalhões para as unidades prisionais que assumem, o que ocasiona um choque na perspectiva de obediência hierárquica dos agentes penitenciários que são civis e entram em confronto com o estilo de gerenciar destes gerentes prisionais militares.

Assim, de um lado, conforme a literatura mostra a obediência com base na hierarquia que os gerentes que são oficiais militares requerem dos agentes cria uma expectativa excessiva, estando a obediência hierárquica associada ao stresse (Couto et al., 2012). Esta expectativa excessiva foi nesta pesquisa um dos stressores mais significativo para o clima e funcionamento organizacional, Event- 11 “expectativa excessiva da chefia” (M= 1.702); além disto, de acordo com Limongi-França e Rodrigues (2011) o stresse ocupacional é aumentado pelas pressões impostas pela classe hierarquicamente superior, neste sentido uma das maiores média da subescala da EVENT referente ao clima é o item Event- 40 “tom autoritário de meus superiores” (M=

1.34), o que mostra que a obediência hierárquica é um significativo stressor nas unidades prisionais.

Os resultados mostram que os gerentes prisionais da Bahia estão mais preocupados com a busca de concretização das metas e cumprimento dos prazos judiciais do que em manter ou estabelecer um relacionamento com os seus liderados.

Neste sentido, Monteiro (2013) alerta que uma das consequências dos problemas de relacionamento entre os agentes com a direção da prisão é a resistência dos gerentes prisionais em ouvir os agentes quando estes trazem as demandas dos presos, causando revolta entre os detentos o que culmina em motins e rebeliões.

Assim é preciso ter em conta que as relações interpessoais no trabalho podem estar diretamente associadas a sintomatologia do stresse, seja física, psicológica ou social; fato que foi confirmado por estudos que concluíram que o companheirismo e o bom relacionamento no ambiente de trabalho indicam baixa ocorrência de sintomas de stresse (Borine et al., 2011); sendo, por outro lado, os conflitos entre as pessoas no ambiente de trabalho, conforme apontam Júnior e Lipp (2011) a principal causa do stresse nas organizações. Neste sentido a análise estatística deixou evidente uma correlação positiva entre o estilo de liderança focado nas tarefas e o nível de sintomas de stresse, conforme o proposto na hipótese 6.

6.3 Discussão da correspondência das relações entre stresse e estilo de liderança com as proposições da Teoria do Reforço Cognitivo (TRC)

A análise dos resultados obtidos com os instrumentos EVENT, ISSL, ETC, EAEG e o questionário ocupacional mostrou que na maioria das unidades prisionais onde o nível de vulnerabilidade ao stresse era elevado e a liderança dos gerentes prisionais era diretiva, focada no fator tarefa, o desempenho das tarefas não foi

satisfatório, mesmo naquelas que o gerente prisional possuía formação especializada para gestão prisional e muitos anos de experiência.

Por outro lado, as unidades prisionais nas quais a equipa se mostrou mais satisfeita admitindo que as tarefas eram desempenhadas de forma satisfatória foram justamente aquelas que a liderança era participativa, sendo o foco dos gerentes as pessoas; embora em muitas destas unidades os gerentes fossem inexperientes e com pouca capacidade intelectual em relação aos seus pares de outras unidades prisionais. Assim a pesquisa mostrou que as características individuais do líder como a experiência e a inteligência não são tão relevantes para a eficácia do líder. Neste sentido, Haslam et al. (2011) sustentam que para o líder obter bons resultados deve ser observado que o contexto exerce um papel mais significativo que as características individuais.

No entanto, em consonância com Fiedler e Garcia (1987) a pesquisa apontou que num contexto de stresse ocupacional o estilo de liderança apropriado possibilita ao líder obter melhores resultados. Assim, considerando que Finney et al. (2013) aponta que os principais aspectos moderadores no processo de stresse ocupacional de agentes penitenciários estão associados à participação na tomada de decisões, ao apoio social do superior e à capacidade de realização de tarefas, pressupõe-se que o estilo de liderança focado nos relacionamentos mostrou-se mais apropriado ao contexto stressor das unidades prisionais pesquisadas.

Neste sentido, conforme Laneiro (2011) propiciar climas organizacionais que considerem, por exemplo, a relevância de uma liderança apropriada aparece como condição facilitadora de um melhor desempenho individual, de grupo e da organização e ajuda a promover melhores estratégias para lidar com o stresse percebido na organização.

Desta forma, os dados desta pesquisa apontam para a comprovação de todas as hipóteses levantadas, conforme será descrito na conclusão a seguir, mostrando que tanto os agentes penitenciários; quanto os gerentes prisionais encontram-se submetidos a diversos stressores, usam estratégias de *coping* que afetam o controle sobre o trabalho e potencializam os conflitos de relacionamentos e apresentam níveis elevados de sintomas de stresse.

A comprovação das hipóteses responde ao problema de investigação mostrando que o stresse nas unidades prisionais esta relacionado com estilo de liderança do gerente prisional, afetando a atividade gerencial, consoante o que é em partes sustentado nas proposições da Teoria do Reforço Cognitivo de Fiedler e seus colaboradores.

7 Conclusão

Diante dos resultados encontrados nas hipóteses, conclui-se que o objetivo do estudo foi alcançado, ficando evidente que as relações entre estilo de liderança e o stress afetam a atividade gerencial nas unidades prisionais a ponto de predominar a falta de diálogo entre os gerentes e os agentes, a falta de cooperação nos trabalhos que devem ser realizados em equipa e a percepção que o desempenho das tarefas não é satisfatório.

A análise da relação entre stress e estilo de liderança nos dados obtidos com os instrumentos utilizados na pesquisa indicou que todas as hipóteses foram totalmente confirmadas estatisticamente; tendo tais relações apontado para uma correspondência parcial com a TRC.

No tocante a hipótese 1, na análise estatística, considerou-se que o estilo de liderança deveria ser analisado tanto como variável independente, como variável dependente; para desta forma verificar como esta variável se comportava no contexto do stress ocupacional das prisões, sendo criados dois modelos de regressão linear; com as variáveis da hipótese 1 (estilo de liderança, stressores e estratégias de *coping*).

No primeiro modelo de regressão linear o estilo de liderança foi considerado como uma variável independente, juntamente com os stressores; tendo como variável dependente as estratégias de *coping*. Na construção deste modelo considerou-se que em um contexto onde os stressores influenciam o uso das estratégias de *coping* o estilo de liderança é uma variável independente. Assim, embora o estilo de liderança e os stressores somente expliquem 4% ($R^2 = 0.04$) do uso das estratégias de *coping*, o modelo mostrou-se significativo ($F = 2.196$; $p = 0.043$), indicando que o aumento da vulnerabilidade aos stressores da unidade prisional, notadamente através do aumento da

pressão no trabalho, tem um efeito significativo nas estratégias de *coping*, aumentando o uso das estratégias de *coping* negativas.

Por outro lado, foi construído um modelo de regressão linear tendo como variáveis independentes os stressores e as estratégias de *coping* e como variável dependente o estilo de liderança; assim, como era esperado, o modelo não mostrou-se significativo ($F = 1.473$; $p = 0.176$) e o modelo apenas explica 3.2% ($R^2 = 0.032$) da variabilidade do estilo de liderança. Portanto, considerando que nenhum dos coeficientes de regressão foi significativo, ficou demonstrado que os stressores e as estratégias de *coping* não tinham uma influência significativa no estilo de liderança, fato que apontou uma possível comprovação que o estilo de liderança ante as variáveis nível de vulnerabilidade ao stressores e estratégias de *coping* comporta-se como uma variável independente, conforme propunha, em partes, a hipótese 1.

A análise das Correlações entre a EAEG e as outras escalas possibilitou comprovar à hipótese 1 totalmente, ao evidenciar que a correlação entre a subescala EAEG Relacionamento e a EAEG Tarefa é negativa e significativa ($r = -.186$; $p < .05$), o que possibilitou deduzir que o aumento do foco do gerente prisional nas tarefas implica numa ligeira tendência de diminuição de seu interesse nos relacionamentos com sua equipa, o que provavelmente explique a elevada dificuldade de diálogo entre gerentes prisionais e agentes penitenciários.

Na hipótese 2 ficou comprovado que a variável agentes stressores está relacionada tanto aos sintomas de stresse, quanto as estratégias de *coping*. Neste sentido ao se analisar as correlações do ISSL com outros instrumentos, encontrou-se que no ISSL uma das correlações mais elevadas e significativas é com a EVENT Infraestrutura e Rotina ($r = .143$; $p < .05$), confirmando parcialmente esta hipótese, pois o nível de sintomas de stresse está positivamente correlacionado ao nível de vulnerabilidade aos

stressores. No que diz respeito à correlação entre os stressores e o *coping*, na análise de regressão na qual o nível de vulnerabilidade aos stressores foi uma variável independente, juntamente com o estilo de liderança, sendo o *coping* a variável dependente, ficou demonstrada que a pressão no trabalho afeta significativamente o *coping* ETC ($B = 0.095$; $p = 0.003$), evidenciando que estas variáveis estão relacionadas; comprovando totalmente a hipótese 2 estatisticamente. Quando comparado os dados da EVENT, ISSL e ETC obtidos por unidade prisional os resultados mostraram que nas unidades onde houve alta percepção dos stressores também apresentaram elevados sintomas de stresse e uso frequente de estratégias de *coping* negativas.

Quanto à hipótese 3, esta foi comprovada, pois no ETC encontrou-se uma média geral da subescala isolamento de 31.97; enquanto que a média geral da população brasileira nesta subescala foi de 31.4. A análise estatística mostrou que o aumento da pressão no trabalho prisional, medida pela EVENT, leva ao aumento das estratégias de *coping*, medida pela ETC ($B = 0.095$; $p = 0.003$), notadamente a estratégia isolamento, cuja estratégia referente ao uso de drogas (álcool dentre outras) e fumar obteve a maior média da subescala, sendo uma das estratégias mais utilizadas tanto pelos agentes penitenciários, quanto pelos gerentes prisionais, quando comparada as médias obtidos com as estratégias de outras subescalas. Também, ao comparar os dados obtidos pela ETC, a EVENT e a EAEG por unidade prisional os resultados apontaram que o uso frequente de álcool como uma estratégia de isolamento alcança seus maiores índices nas unidades prisionais cuja pressão é elevada, nas quais os gerentes tem o estilo de liderança focado nas tarefas.

Quanto à quarta hipótese, a análise estatística mostrou que as estratégias da subescala isolamento estão positivamente relacionadas com as estratégias da subescala

recusa ($r = .769$; $p < .01$) comprovando assim esta hipótese estatisticamente. Possivelmente o uso de estratégias de isolamento como o álcool aumente com a recusa em aceitar a situação estressante; pois os resultados apontam que os itens da subescala recusa ETC- 14 “tento não pensar no problema” ($M = 2,90$) e ETC- 05 “recuso-me a admitir o problema” ($M = 2,90$) apresentaram as maiores médias desta subescala.

A hipótese 5 sustentava que quanto mais estratégias de *coping* de isolamento e recusa eram usadas pelos trabalhadores prisionais para enfrentarem o stresse; menos estratégia de controlo estes usariam. A análise estatística mostrou uma correlação negativa entre a estratégia controlo e as estratégias isolamento ($r = -.642$; $p < .01$) e recusa ($r = -.623$; $p < .01$), isto é, quando o controlo é baixo o isolamento e a recusa apresentam altos níveis, restando assim comprovada a hipótese 5. Neste sentido, a ETC mostrou que estratégias de controlo como a experiência [ETC- 35 “penso nas experiências favoráveis a me ajudarem a enfrentar a situação” ($M = 3.24$)] e a inteligência [ETC- 11 “faço um plano de ação e tento aplicá-lo” ($M = 3.43$); ETC- 53 “reflito nas estratégias que poderei utilizar para melhor resolver o problema” ($M = 3.09$); ETC- 47 “defino objetivos a alcançar” ($M = 3.63$)] são usadas em níveis abaixo da média da subescala controlo ($M = 3.74$), principalmente nas unidades prisionais onde as estratégias de isolamento uso de álcool, outras drogas e fumar e a sensação de agressividade face aos outros obtiveram suas maiores médias. Tais resultados possivelmente expliquem a ineficiência da experiência e inteligência como forma de estratégias de controlo diante das situações de stresse nas prisões baianas.

A hipótese 6 pressupunha que o estilo de liderança focado nas tarefas estava relacionado com a sintomatologia do stresse, o que foi confirmado através da análise da correlação do ISSL com outras subescalas, que mostrou que a EAEG Tarefa ($r = .112$; $p < .05$) e os sintomas de stresse estão positivamente correlacionados. A análise do ISSL

evidenciou que o nível de sintomas de stresse é elevado nas unidades prisionais da Bahia ao mostrar que muitos dos trabalhadores prisionais pesquisados (37%, n=148) estão nas fases mais avançadas do stresse (quase-exaustão ou exaustão), tendo o item “irritação excessiva”, sido assinalado por todos os trabalhadores que estavam em uma destas fases e o item “ impossibilidade de trabalhar” por todos os que se encontravam na fase exaustão. Tais resultados possivelmente expliquem os sintomas sociais do stresse associados a violência e ausências no trabalho.

No que se refere ao estilo de liderança a EAEG apontou que prevalece o estilo de liderança focado nas tarefas, com uma média geral de 3.72, numa escala de 1 a 5; enquanto que o estilo de liderança focado nos relacionamentos e nas situações apresentaram 2.57 e 2.79 respectivamente, evidenciando que prevalece nas unidades prisionais o estilo de liderança focado nas tarefas.

Ao comparar os dados da EAEG e do ISSL por unidade prisional os resultados mostraram que nas unidades prisionais onde o estilo de liderança era focado no fator tarefa o número de trabalhadores estressados nas fases mais avançadas do stresse foi maior que nas unidades na qual o estilo de liderança era focado nas pessoas, o que aponta para uma possível correlação positiva entre o nível elevado da sintomatologia do stresse com o estilo de liderança focada nas tarefas. Assim, considerando que a relação entre o estilo de liderança focado nas tarefas e o estilo de liderança focado nas pessoas é negativa e significativa ($r = -.186$; $p < .05$), é possível que nas unidades prisionais nas quais o estilo de liderança esteja focado nos relacionamentos os sintomas de stresse apresentem-se em níveis mais baixos que nas unidades prisionais nas quais o estilo de liderança esteja focado nas tarefas, notadamente no que diz respeito aos sintomas sociais do stresse.

Embora no ISSL somente tenham sido considerados os sintomas físicos e psicológicos; alguns sintomas sociais do stresse como o consumo de drogas, o alcoolismo e tabagismo (também estudados como *coping* negativo), as recorrentes licenças de saúde e o comportamento violento (também estudados como stressores) puderam ser percebidos através de outros instrumentos (EVENT e ETC), conforme o que foi explicitado na revisão de literatura; ficando demonstrado que estes sintomas sociais do stresse são percebidos de forma intensa pela maioria dos trabalhadores das unidades prisionais baianas.

Analisando-se os resultados que confirmaram todas as hipóteses com o propósito de estabelecer uma correspondência das relações entre stresse e estilo de liderança com a TRC os resultados possibilitam duas considerações, na primeira considerou-se que as atividades dos agentes penitenciários são tarefas rotineiras- pois o stresse faz parte da rotina- e sem muita complexidade, na qual estes sabem o que fazer, porque possuem formação para tal, como também possuem bastante experiência acumulada sobre suas tarefas, e partilham das mesmas metas de tarefas do gerente; na segunda, foi considerado que a capacidade do gerente prisional que tenha menos de 3 anos de atividade e não possua formação específica para gestão prisional é considerada fraca.

Assim, contextualizando estas considerações com o que propõe Fiedler, a liderança participativa é mais eficiente que a liderança diretiva, sendo possível alcançar elevado desempenho da equipa com um líder de capacidades intelectuais fracas, desde que ele saiba escutar os liderados que sejam capazes. Desta forma, a Teoria do Reforço Cognitivo de Fiedler explica, em partes, o que foi comprovado nas hipóteses, considerando que a liderança participativa mostrou-se mais apropriada ao contexto de elevado stresse das unidades prisionais baianas.

Por outro lado, a Teoria do Reforço Cognitivo de Fiedler não foi totalmente

correspondente com os resultados desta pesquisa que apresentaram que num ambiente de elevado stresse, como as unidades prisionais da Bahia, a experiência não é necessariamente garantia do gerente prisional obter bons resultados; pois em muitas das unidades nas quais os pesquisados admitiram que o desempenho da tarefa não era satisfatório, tinham por gerente prisional justamente ex-agentes penitenciários ou técnicos especializados na área prisional com mais de 3 anos de experiência; enquanto que o desempenho das tarefas foi satisfatório em outras unidades com gerentes prisionais com pouca experiência.

Por fim o estudo mostrou que sob condição de elevado stresse, em ambientes com características como as prisões, para a eficácia da equipa, o estilo de liderança pode ser mais importante que as características pessoais do gerente, que geralmente são os critérios para a seleção dos gestores das prisões, como a experiência e a inteligência; pois os gerentes prisionais que conseguem obter melhores resultados com sua equipa não são os mais experientes, consoante o que defende a Teoria do Reforço Cognitivo de Fiedler e seus colaboradores; todavia, aqueles que desenvolvem maiores rede de relações que o ajudam a decidir em tais circunstâncias.

A estas considerações devem ser acrescidas as limitações e contributos do presente estudo:

-Limitações do estudo

Pontuando algumas limitações do presente estudo, convém que seja mencionado que do ponto de vista teórico, formulações mais detalhadas e modelos mais precisos da relação stresse e estilo de liderança podem ser desenvolvidos; embora, a validade externa do estudo possa ser considerada boa, pois a definição do tamanho e a forma de seleção da amostra utilizaram procedimentos adequados para se obter representatividade

da população-alvo; como também são boas as possibilidades de generalização de seus resultados a nível das diversas unidades prisionais do Brasil.

Neste sentido, uma possível limitação, principalmente no que diz respeito a correspondência da relação entre o constructo stresse e estilo de liderança com a TRC refere-se ao fato que os resultados encontrados não podem ser generalizados para outras organizações com contextos laborais muito diferente das unidades prisionais do sistema penal brasileiro.

Outra limitação que deve ser ressaltada diz respeito ao fato que também não foram apresentados dados sobre outros profissionais que, não sendo Agentes Penitenciários nem parte da direção da unidade prisional, também desenvolvem suas atividades no interior destes estabelecimentos, relacionando-se com os agentes e os gerentes prisionais, e são, portanto afetados pelo ambiente prisional.

Portanto, embora sejam reconhecidas as limitações da presente pesquisa, esta procurou contribuir para o aprofundamento do conhecimento dessas relações, com abordagens que aprimoram a captação da estrutura de dependência das pessoas em seu ambiente de trabalho, quando em contextos instáveis, a exemplo de instituições totais como as unidades prisionais.

-Contributos do estudo

Em termos de aplicação dos resultados da pesquisa, considera-se que em virtude das consequências do stresse não se limitarem ao indivíduo estressado, mas contaminarem todo ambiente de trabalho, prejudicando a atividade gerencial na prisão, os dados da pesquisa poderão ser utilizados como um instrumento de gestão no sistema prisional pelo Governo do Estado da Bahia para uma intervenção nas suas unidades prisionais, em termos de políticas públicas, com o propósito de tratar os indivíduos que se encontram num estágio que requer tratamento especializado e minimizar os stressores

que podem ser gerenciados, no sentido de viabilizar uma melhor produtividade nas unidades prisionais, tanto em termos de garantir a aplicação da pena, quanto em termos de ressocialização prisional. Assim, se o produto deste estudo em termos das unidades prisionais onde decorreu a pesquisa diz respeito a saúde do trabalhador e a produtividade da organização prisional; em termos de sociedade tal estudo se constitui num subsídio científico aos órgãos governamentais que fiscalizam ou supervisionam as unidades prisionais no Brasil, na implementação da Política Penitenciária Nacional ao evidenciar que a relação entre sintomas de stresse e stressores no âmbito do trabalho prisional tem implicações na qualidade dos serviços prisionais que são prestados a sociedade, inclusive no que diz respeito a finalidade maior da prisão brasileira, que é ressocializar o preso. Tal contributo também pode ser extensivo num contexto de outros países com um sistema prisional semelhante ao brasileiro.

Como contributo a comunidade científica, esta investigação poderá servir de base para futuros estudos sobre a relação entre adoecimento dos servidores e suas implicações no gerenciamento do sistema prisional. Além disto, estudos semelhantes a este devem ser repetidos em outras unidades prisionais de outros estados brasileiros para permitir uma comparação entre os resultados obtidos, a qual poderá ampliar a compreensão dos resultados desta pesquisa. Desta forma, tais resultados poderiam embasar a construção de instrumentos de pesquisa específicos para o trabalhador prisional, com o objetivo de propiciar maior conhecimento sobre o stresse no ambiente organizacional da prisão e, principalmente, para identificar os fatores stressores de estabelecimentos prisionais que possuem peculiaridades não encontradas na maioria das organizações nas quais as escalas psicométricas são validadas, por exemplo.

A relação entre o constructo stresse e o constructo estilo de liderança levantam questões, que dizem respeito ao aprofundamento das dimensões dos estilos de liderança

e as relações entre eles, notadamente no que diz respeito a correspondência com a TRC, que deverão ser exploradas em pesquisas futuras.

Considerou-se neste sentido, que o quadro vigente do processo de produção do conhecimento das associações entre stresse no trabalho e suas implicações no gerenciamento da organização reforça a necessidade de estudos sobre as relações entre variáveis psicossociais, tais como a demanda psicológica, controlo do trabalho e apoio social no trabalho e estilo de liderança.

Assim, espera-se que esta pesquisa forneça subsídios científicos que possam contribuir para a compreensão que as atividades dos agentes penitenciários e gerentes de uma unidade prisional, por serem extremamente estressantes e exigirem o máximo de comprometimento dos mesmos, necessitam de atenção especial no que se diz respeito à qualidade de vida destes servidores, em um contexto laboral onde o próprio estilo de liderança pode ser um stressor significativo, e dos danos que o stresse pode trazer a organização prisional e a sociedade.

Referências

- Abirami, V. (2012). Levels of stress among college teachers with reference to Coimbatore district. *Researchers World*, 3 (2), 93-104.
- Alex Andrade, M., Lobato, J. L., Lima, V. F. S. D. A., & Brito, K. P. (2014). Estresse, enfrentamento e sua influência sobre a glicemia e a pressão arterial. *Revista Psicologia e Saúde*, 6(1), 48-55.
- Almeida, O.L. & Paes-Machado, E. (2013). Processos sociais de vitimização prisional. *Tempo Social*, 25(1), 257-286. doi: 10.1590/S0103-20702013000100013
- Alméri, T. M., Barbosa, E. G., & Nascimento, A.(2014). Conflitos organizacionais: Os diversos tipos de conflitos interpessoais nas organizações suas causas e efeitos. *Revista de Administração da FATEA – RAF*, 9(9), 54-71.
- Alves, M., Hökerberg, Y., & Faerstein, E. (2013). Tendências e diversidade na utilização empírica do Modelo Demanda-Controle de Karasek (estresse no trabalho): Uma revisão sistemática. *Revista Brasileira de Epidemiologia*, 16(1), 125-136. doi:10.1590/S1415-790X2013000100012
- Andrade, G. O., & Dantas, R. A. A.(2014). Transtornos mentais e do comportamento relacionados ao trabalho em médicos anestesiológicos. *Brazilian Journal of Anesthesiology*, 65(6), 504-510. doi: 10.1016/j.bjan.2013.03.021
- Antunes, S.(2012). Os psicólogos e os riscos psicossociais.*PSIS21*, 2, 10-13.
- Arabaci, B. (2010). The effects of depersonalization and organizational cynicism levels on the job satisfaction of educational inspectors. *African Journal of Business Management*, 13, 2802-2811.
- Arial, M., Gonik, V., Wild, P., & Danuser B. (2010). Association of work related chronic stressors and psychiatric symptoms in a Swiss sample of police officers: A cross sectional questionnaire study. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 83(3), 323-331. doi:10.1007/s00420-009-0500-z
- Atkin-Plunk, C. A., & Armstrong, G. S. (2013). Transformational leadership skills and correlates of prison warden job stress. *Criminal Justice and Behavior*, 40(5), 551-568. doi:10.1177/0093854812460036
- Bahia (2012). *Secretaria de Administração Penitenciária e Ressocialização*. <http://www.seap.ba.gov.br/> acesso: 16 Jun 2012.
- Bahia (2013). *Sindicato dos Servidores Penitenciários do Estado da Bahia*. <http://sinspeb-ba.org.br/> acesso: 23 Jul 2013.
- Bahia (2014). *Sindicato dos Servidores Penitenciários do Estado da Bahia*. <http://sinspeb-ba.org.br/> acesso: 11 Dez 2014.

- Balassiano, M., Tavares, E., & Pimenta, R. C. (2011). Estresse ocupacional na administração pública brasileira: Quais os fatores impactantes? *RAP- Revista de Administração Pública*, 45(3), 751-774. doi:10.1590/S0034-76122011000300009
- Baranauskienė, I., Diržytė, A., Valaikiene, A. (2010). Relation of psychosocial job factors to job satisfaction, quality of life, sense of harmony among officers of correctional institutions. *Social Research*, 1(18), 29-39.
- Barbetta, P. A. (2012). *Estatística aplicada às ciências sociais*, (8ª ed.). Florianópolis: Editora da UFSC.
- Barroso, A. L. R. (2012). Instrumentos de pesquisa científica qualitativa: Vantagens, limitações, fidedignidade e confiabilidade. *Revista Digital*, 17(172). Retirado de <http://www.efdesportes.com/>
- Battisti, P. S. S., Vigorena, D. A. L., Denuzi, V. S. S., & Knie, D. C. (2015). O uso da tecnologia no tratamento estatístico em pesquisas na área de secretariado executivo. *Revista Capital Científico- Eletrônica*, 13(1), 77-94. doi:10.5935/2177-4153.20150005
- Bezerra, C. M., Minayo, M. C. S., & Constantino, P. (2013). Estresse ocupacional em mulheres policiais. *Ciência & Saúde Coletiva*, 18(3), 657-666. doi:10.1590/S1413-81232013000300011
- Bonez, A., Dal Moro, E., & Sehnem, S. B. (2013). Saúde mental de agentes penitenciários de um presídio Catarinense. *Psicologia Argumento*, 31(74), 507-517. doi:10.7213/psicol.argum.31.074.AO05
- Borine, B., Assis, C. L., Lopes, M., S., & Santini, T. O. (2011). Estresse hospitalar em equipe multidisciplinar de hospital público do interior de Rondônia. *Rev Sociedade Brasileira de Psicologia Hospitalar*, 15(1), 22-40.
- Breevaart, K., & Bakker, A.B. (2013). How leaders influence their followers' work engagement. *European Work and Organizational Psychology in Practice*, 5, 31-35.
- Camilo-Alves, A., Miranda, F., Pinto, J., Santos, L., Matos, V. & Magalhães, J. (2012). A importância do conflito organizacional: Identificação, estratégias e modelos. *Psique*, 8, 113-137.
- Carneiro, G. S. (2014). *A importância da liderança para o engagement dos colaboradores nas empresas do Vale do Ave*. (Dissertação de mestrado não publicada). Instituto Politécnico do Porto.
- Chies, L. A. B. (2013). A questão penitenciária. *Tempo Social*, 25(1), 15-36, doi:10.1590/S0103-20702013000100002
- Cooper, C. L., Sloan, S., & William, S. (1988). *Occupational stress indicator*, Windsor: NFER-Nelson.

- Costa, L. S., & Santos, M. (2013). Fatores psicossociais de risco no trabalho: Lições aprendidas e novos caminhos. *International Journal on Working Conditions*, 5, 39-58.
- Costa Neto, S. B., & Ribeiro, K. M. M. S. (2014). Síndrome de burnout e estratégias de enfrentamento psicológico de professoras de programas stricto sensu de uma universidade no centro-oeste brasileiro. *Revista Integración Académica en Psicología*, 2 (5).
- Couto, G., Vandenberghe, L. & Brito, E. A.G. (2012). Interações interpessoais e estresse entre policiais militares: Um estudo correlacional. *Arquivo Brasileiro de Psicologia*, 64 (2), 47- 63.
- Crawley, E. (2011). *Doing prison work: The public and private lives of prison officers*. New York, NY: Routledge.
- Crewe, B. (2011). Depth, weight, tightness: Revisiting the pains of imprisonment. *Punishment & Society*, 13(5), 509-529. doi: 10.1177/1462474511422172
- Cruz, M.R.P., Nunes, A. J.S., & Pinheiro, P. G. (2010). Teoria contingencial de Fiedler: aplicação prática da escala Least Preferred Co-Worker (LPC). *Texto para Discussão*, 8, 1-14. Retirado de http://www.dge.ubi.pt/investigacao/tdiscussao/2010/td08_2010.pdf
- Dalla Costa, F. (2014). *Relações entre a vulnerabilidade ao estresse e a alimentação no contexto do trabalho*. (Dissertação de mestrado não publicada). Universidade Comunitária da Região de Chapecó. Chapecó-SC.
- Damas, F. & Oliveira, W. (2013). A saúde mental nas prisões de Santa Catarina, Brasil. *Cadernos Brasileiros de Saúde Mental*, 5, (12), 1-24.
- Dancey, C. P. & Reidy, J. (2013). *Estatística sem matemática para a psicologia*. Porto Alegre: Artmed.
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2011). The job demands–resources model: Challenges for future research. *South African Journal of Industrial Psychology*, 37, 1-9. doi:10.4102/sajip.v37i2.974
- Dias, J. C., Ferreira, R. E.B., Menezes, L. C. (2012). Relação da prevalência de atividade física com variáveis psicológicas e componentes da síndrome metabólica em agentes penitenciários de Belo Horizonte-MG. *Revista Brasileira de Atividade Física e Saúde*. Pelotas. 17(1) 57-63.
- Dinh, J. E., & Lord, R. G. (2012). Implications of dispositional and process views of traits for individual difference research in leadership. *The Leadership Quarterly*, 23(4), 651-669. doi: 10.1016/j.leaqua.2012.03.003
- Do Canto, L. R., & Girardi, D. M. (2012). Possibilidades e limites dos estilos de liderança dos gestores da Diretoria de Infraestrutura do Tribunal de Justiça de Santa Catarina. In A. L. Jacobsen, & L. C. C. Olivo (Orgs.). *Coleção Gestão*

Organizacional e Tecnologia em Recursos Humanos: Contribuições à Gestão no Judiciário Catarinense (pp. 197-228). Florianópolis: Fundação Boiteux.

- Elkins, G. (2010). Perceived stress among nursing and administration staff related to accreditation. *Clinical Nursing Research*, July 19(4), 376-86. doi:10.1177/1054773810373078
- Ensari, N., Riggio, R. E., Christian, J., & Carslaw, G. (2011). Who emerges as a leader? Meta-analyses of individual differences as predictors of leadership emergence. *Personality and Individual Differences*, 51(4), 532-536. doi:10.1016/j.paid.2011.05.017
- Esparbès, S., Sordes-Ader, F., & Tap, P. (1993). Présentation de l'échelle de coping. In *Actes de las Journées du Laboratoire Personnalisation et Changements Sociaux, Les stratégies de coping* (pp.89-107), Saint Ciriq: Université de Toulouse –Le Mirail.
- Essenfelder, R. (2012). *O editor e seus labirintos: Reflexos da crise de paradigmas do jornal impresso*. (Tese de doutoramento não publicada). Escola de Comunicação e Artes. Universidade de São Paulo, São Paulo.
- European Agency for Safety and Health at Work (2009). *OSH in figures: Stress at work - Facts and figures*. Office for Official Publications of the European Communities. Luxembourg. http://osha.europa.eu/en/publications/reports/TE-81-08_478ENC_OSH_in_figures_stress_at_work#executive_summary.
- Fachada, M. O. (2012). *Psicologia das relações interpessoais*. (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Faro, A. & Pereira, M. (2012). Estresse, atribuição de causalidade e valência emocional: Revisão de literatura. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, 64 (2): 76-92.
- Ferreira, C. A. (2013). Análise pericial do padrão de consumo de álcool em policiais e seus fatores de risco. *Revista Especialize On-line IPOG*, 05(1).
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Fiedler, F. E., & Garcia, J. E. (1987). *New approaches to effective leadership: cognitive resources and organizational performance*. New York, NY: John Wiley & Sons Inc. Wiley. 240pp.
- Fiedler, F. E., & Gibson, F. W. (2010). Determinants of effective utilization of leader abilities. *Army Research Institute for Behavioral Sciences*, disponível em: <<http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/au-24/fiedler.pdf>>171-176. Retirado de <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/au-24/fiedler.pdf>
- Finney, C., Stergiopoulos, E., Hensel, J., Bonato, S. & Dewa, C. S. (2013). Organizational stressors associated with job stress and burnout in correctional officers: A systematic review. *BMC Public Health*, 13 (82), 1-13. doi:

10.1186/1471-2458-13-82

- Gadelha, L. S. (2011). *Bem-estar e estresse no trabalho: Relações com estilos gerenciais*. (Monografia de bacharelado não publicada). Universidade de Brasília Brasília.
- Gomes, S. J. & Lopes, A. (2012). Sofrimento Psíquico nos Cárceres da Bahia. In: Gomes, S. J. & Lopes, A. (Orgs). *Tópicos de psicologia humanista e psicanálise*. (pp.102-160). Paulo Afonso: Academia de Letras de Paulo Afonso.
- Greco, P. B. T., de Souza Magnago, T. S. B. S., Beck, C. L. C., de Souza Urbanetto J. S., & Prochnow, A. (2013). Estresse no trabalho em agentes dos centros de atendimento socioeducativo do rio Grande do Sul. *Rev. Gaúcha Enferm.* 34(1), 94-103. doi:10.1590/S1983-14472013000100012
- Greco, P. B. T., de Souza Magnago, T. S. B. S., Lopes, L. F. D., Prochnow, A. Tavares, J. P., & Viero, N. C. (2012). Estresse psicossocial e distúrbios psíquicos menores em agentes socioeducadores. *Revista Latino-Americana de Enfermagem.* 20(5), 971-979. doi:10.1590/S0104-11692012000500020
- Guido, L. A., Silva, R. M., Goulart, C. T., Kleinübing, R. E., & Umann, J. (2012). Stress and coping among surgical unit nurses of a teaching hospital. *Revista da Rede de Enfermagem do Nordeste*, 13 (2), 428-436.
- Haghighat, M., Tabatabaee, S. M., & Boogar, I. R. (2014). Relation of anxiety, sleep disorders and drug abuse with patient's tendency toward sedative drugs in Semnan prison. *Asian Journal of Medical and Pharmaceutical Researches*, 4(1), 40-45.
- Hakanen, J. J., & Schaufeli, W. B. (2012). Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. *Journal of Affective Disorders*, 141, 415–424. doi:10.1016/j.jad.2012.02.043
- Haslam, S. A., Reicher, S. D., & Platow, J. M. (2011). *The new psychology of leadership: Identity, influence and power*. New York, NY: Psychology Press.
- Hernandez, M., Eberly, M. B., Avolio, B. J., & Johnson, M. D. (2011). The loci and mechanisms of leadership: Exploring a more comprehensive view of leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1165–1185. doi: 10.1016/j.leaqua.2011.09.009
- Hersey, P.; Blanchard, K. H. (1969 *Management of organizational behavior: Leading human resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hitt, M. A., Miller, C. C., & Colella, A. (2011). *Comportamento organizacional: Uma abordagem estratégica*. Tradução Teresa Cristina Padilha de Souza. Rio de Janeiro: LTC, 2011.
- Holtz, B. C., & Harold, C. M. (2013). Effects of leadership consideration and structure

- on employee perceptions of justice and counterproductive work behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 34(4), 492–519. doi:10.1002/job.1825
- Hosis, K. F. A., Mersal, F. A., & Keshk, L. I. (2013). Effects of job stress on health of Saudi nurses working in Ministry of Health hospitals in Qassim Region in KSA. *Life Science Journal*, 10(1), 1036-1044.
- Hussemann, J. M., & Page, J. (2011). Gender diversity and the prospects for progressive prison reform. *Women & Criminal Justice*, 21(4), 267-289. doi:10.1080/08974454.2011.609397
- International Centre for Prison Studies (2012). *World Prison Population List*. International Centre Prison Studies, King's College London. Retirado de <http://www.idcr.org.uk/wp-content/uploads/2010/09/WPPL-9-22.pdf>
- Ismail, A., Farihana Suhaimi, F. F., Abu Bakar, R. A., & Shah Alam, S. S. (2013). Job stress with supervisor's social support as a determinant of work intrusion on family conflict. *Journal of Industrial Engineering and Management- JIEM*, 6(4), 1188-1209. doi: 10.3926/jiem.858
- Junior, E. G., & Lipp, M. E. N. (2011). Estilo de liderança e stress: Uma pesquisa em escolas estaduais de ensino fundamental. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação, RBPAE*, 27(2), 265-283.
- Konrad, N., Welke, J., & Opitz-Welke, A. (2012). Prison psychiatry. *Current Opinion in Psychiatry*, 25(5), 375-380. doi: 10.1097/YCO.0b013e328356b7c3
- Konrad, N., & Opitz-Welke, A. (2014). The challenges of treating the mentally ill in a prison setting: The European perspective. *Clinical Practice*, 11(5), 517-523. doi:10.2217/cpr.14.44
- Lambert, E. G., Barton-Bellessa, S. M., & Hogan, N. L. (2014). The association between correctional orientation and organizational citizenship behaviors among correctional staff. *International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology*, 58(8), 953-974. doi:10.1177/0306624X13489510
- Laneiro, T. (2011). *Climas organizacionais autenticizóticos, estratégias de coping, equipas de elevado desempenho e experiência ótima*. (Tese de doutoramento não publicada). Faro: Faculdade de Ciências Humanas – Universidade do Algarve, Faro.
- Lerman, A. E., & Page, J. (2012). *The state of the job: An embedded work role perspective on prison officer attitude*. *Punishment and Society*, 14(5), 503–529. doi: 10.1177/1462474512464135
- Leite Junior, J., Chamon, E. & Chamon, M. (2010). *A utilização da Escala Toulousaine de Estresse – ETE e da Escala Toulousaine de Coping – ETC*. In: X Encontro Latino Americano de Pós-Graduação, São José dos Campos. Anais...2010. DVD. Retirado de <http://www.inicepg.univap.br>. Acesso em 05 jun 2013.

- Liebling, A. (2011a). Distinctions and distinctiveness in the work of prison officers: Legitimacy and authority revisited. *European Journal of Criminology*, 8(6), 484-499. doi: 10.1177/1477370811413807
- Liebling, A. (2011b). Moral performance, inhuman and degrading treatment and prison pain. *Punishment & Society*, 13(5), 530-550. doi: 10.1177/1462474511422159
- Lima, V. R., Baldissera, V. D. A., & Jaques, A. E. (2011). A vivência com a hipertensão arterial sistêmica e a utilização de estratégias de enfrentamento. *Arquivos de Ciências da Saúde UNIPAR, Umuarama*, 15 (3), 219-226.
- Limongi-França, A. & Rodrigues, A. (2011). *Stress e trabalho: Uma abordagem psicossomática*. (4ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Lin, J. S. J., Lin, S. C., & Lin, Y. F. (2011). The mediating effect of the organizational socialization on leader-member relationship and job stress. *African Journal of Business Management*, 5(24), 10144-10155. doi: 10.5897/AJBM11.721IO-5897/AJBMI-721
- Lins, M. (2011). *Predição de competências de liderança a partir do uso de aprendizagem, horas de treinamento e motivação para aprender*. (Dissertação de mestrado não publicada), Instituto de Psicologia. Universidade de Brasília, Brasília.
- Lipp, M, Guevara A (1994). *Validação empírica do inventário de sintomas de stress (ISS)*. Est Psicol.
- Lipp, M. N. (2000 a). *Inventário de sintomas de stress para adultos de lipp (ISSL)*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Lipp, M. N. (2000 b). *Manual do inventário de sintomas de stress para adultos de lipp (ISSL)*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Lopes, A. L. (2012). A pessoa como centro no ambiente de trabalho: uma análise das relações entre pares e superiores no enfrentamento ao stress ocupacional. In: Gomes, S. J. & Lopes, A. (Orgs). *Tópicos de psicologia humanista e psicanálise*. (pp. 44-101). Paulo Afonso: Academia de Letras de Paulo Afonso.
- Lord, R. G., & Shondrick, S. J. (2011). Leadership and knowledge: Symbolic, connectionist, and embodied perspectives. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 207-222. doi: 10.1016/j.leaqua.2010.12.016
- Lourenço, A. S. (2010). *O espaço de vida do agente de segurança penitenciária no cárcere: entre gaiolas, ratoeiras e aquários*. (Tese de doutoramento não publicada). Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Lourenço, A. (2012). *Desafios no ensino de enfermagem: stresse académico dos estudantes em ensino clínico*. (Tese de doutoramento não publicada). Universidad de Extremadura, Badajoz.

- Lourenço, L. C., & de Almeida, O. L. (2013). " Quem mantém a ordem, quem cria desordem": gangues prisionais na Bahia. *Tempo Social*, 25(1), 37-59.
- Marques, C. A. F. A (2012). *Gestão e os gestores: Texto de apoio ao estudo do ponto inicial do programa da unidade curricular de introdução à gestão do curso de licenciatura em gestão da Universidade de Évora*. Portugal: Universidade de Évora.
- Maslach, C. (2011). Burnout and engagement in the workplace: New perspectives. *The European Health Psychologist*, 13(3), 44–47.
- Maslach, C. & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*. 93(3), 498–512. doi: 10.1037/0021-9010.93.3.498
- Matos, B. (2011). *Práticas de liderança do (a) director (a): Um estudo em escolas públicas do distrito de Coimbra*. (Dissertação de mestrado não publicada). Universidade Aberta, Lisboa.
- Maximo, J. S., ; Lima, F. C. N. S., & Pereira, O. A. B. (2013, Setembro). *Liderança: Revisão histórica da produção acadêmica sobre o tema liderança nas revistas acadêmicas EnANPAD e EnGPR*. Gestão Estratégica, Criatividade e Interatividade. Congresso Internacional de Administração. 23 a 27 de setembro. Retirado de www.admpg.com.br/2013/down.php?id=467&q=1 Artigo apresentado no Congresso Internacional de Administração, Ponta Grossa.
- Melo, E. A. A. (2001). *Comprometimento organizacional, estilos gerenciais e poder organizacional: Um estudo relacional*, (Dissertação de mestrado não -publicada), Universidade de Brasília, Brasília.
- Melo, E. A. A. (2004). Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): Desenvolvimento e validação. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 4(2), 31-62.
- Mendes, J. S. (2011). A constituição federal de 1988 e o estabelecimento de novos paradigmas para o sistema prisional: Observação de caso em presídio do Ceará. (Dissertação de mestrado não publicada). Universidade de Fortaleza, Fortaleza.
- Mendonça, V. L. G., Coelho, J. A. P. M., & Júca, M. J. (2012). Síndrome de burnout em médicos docentes de uma instituição pública. *Psicologia em Pesquisa, UFJF*, 6 (02), 90- 100. doi: 10.5327/Z1982-12472012000200002
- Menegario, A. C.F. (2014). *Expectativa do consumidor de bebida funcional não alcoólica e percepção de alimentos funcionais*. (Tese de doutoramento não publicada), Universidade Estadual Paulista (UNESP), Araraquara.
- Meyer, C., Guimarães, A. C. A., Machado, Z., & Parcias, S. R. (2012). Qualidade de vida e estresse ocupacional em estudantes de medicina. *Revista Brasileira de Educação Médica*, 36 (4), 489-498. doi: 10.1590/S0100-55022012000600007
- Molleman, T., & Van der Broek, T. C. (2014). Understanding the links between

- perceived prison conditions and prison staff. *International Journal of Law, Crime and Justice*, 42(1), 33-53. doi:10.1016/j.ijlcj.2014.01.001
- Monteiro, L. (2013). *A permeabilidade das grades na busca cotidiana pela ordem: Um estudo sobre agentes penitenciários em Salvador-Ba*. (Dissertação de mestrado não publicada). Universidade Federal da Bahia, Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, Salvador.
- Moraes, P. R. B. (2013). A identidade e o papel de agentes penitenciários. *Tempo Social*, 25(1), 131-147. doi: 10.1590/S0103-20702013000100007
- Mosadeghrad, A. M. (2013). Occupational stress and turnover intention: Implications for nursing management. *International Journal of Health Policy and Management*, 1(2), 169–176. doi: 10.15171/ijhpm.2013.30
- Nabavi, A. H., & Shahryari, M. (2012). Linkage between worksite support with work role expectation, role ambiguity and its effects on work-family conflict. *Canadian Social Science*, 8(4), 112-119. doi: 10.3968/2F1191
- Nascimento, C. (2012). *Estilos de liderança no terceiro setor e repercussão nos níveis de motivação dos colaboradores*. (Dissertação de mestrado não publicada), Instituto Politécnico de Bragança, Bragança.
- Oliveira Andrade, G., & Andrade Dantas, R. A. (2014). Transtornos mentais e do comportamento relacionados ao trabalho em médicos anesthesiologistas. *Brazilian Journal of Anesthesiology*. doi: 10.1016/j.bjan.2013.03.021
- ONU. Subcomitê de prevenção da tortura e outros tratamentos ou penas cruéis, desumanas ou degradantes (2012). “*Relatório sobre a visita ao Brasil do subcomitê de prevenção da tortura e outros tratamentos ou penas cruéis, desumanas ou degradantes*”. Retirado de http://pfdc.pgr.mpf.gov.br/atuacao-e-conteudos-de-apoio/publicacoes/tortura/relatorio_visita_ao_Brasil_subcomite_prevencao_tortura_jun_2012.
- Paes-Machado, E., & Nascimento, A. M. (2011). Bank employees don't go to Heaven: Processes of victimization of bank employees for violent crimes. In: A. N. Hutcherson, A.N. (Ed.), *Psychology of victimization* (pp. 81-106). New York, NY: Nova Science Publishers.
- Palazzo, L. S., Carlotto, M.S., & Aerts, D. (2012). Síndrome de burnout: Estudo de base populacional com servidores do setor público. *Revista de Saúde Pública* [online], 46(6), 1066-1073. doi: 10.1590/S0034-89102013005000004
- Pawlowytsch, P. W. M., Batista, L. R., & Batista, F. C. N. (2013). Um estudo exploratório sobre o estresse nos policiais militares de uma cidade Catarinense. *Saúde & Meio Ambiente*, 2(1), 93-108.
- Pereira, P. G & Pacheco, D. A. J. (2015). Identificação e implicações do perfil de liderança em uma indústria de equipamentos. *Espacios*.36(6).

- Pérez D. M., Gover, A. R., Tennyson, K. M., & Santos, S. D. (2010). Individual and institutional characteristics related to inmate victimization. *International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology*, 54 (3), 378-394. doi: 10.1177/0306624X09335244
- Prado, D. . N. (2012). Notas sobre o estatuto penitenciário do estado da Bahia. In: D. N. Prado, & R. S. Ximenes PRADO, Daniel Nicory do; XIMENES, Rafson (Eds.). *S. Redesenhando a execução penal 2: Por um discurso emancipatório democrático* (pp. 319-351). Salvador: Juspodivm.
- Pronost, A.M., & Tap, P. (1996). La prévention du burnout et ses incidences sur les stratégies de coping (n° spécial sur la Psychologie de la santé), *Psychologie Française*, 41(2), 165-172.
- Rahmani1,A., khodaei, R. Mahmodkhani1, S., Moslemi, M., Gharagozlou, F., Ahmadnezhad, I., Karchani, M., & Vatani, J. (2013). Investigation of occupational stress and its relationship with the demographic characteristics of workers in Ilam, Iran. *Electronic Physician*, 5(1), 611-615. Available at: <http://www.ephysician.ir/2013/611-615.pdf>
- Reis, A., Fernandes, S., & Gomes, A. (2010). Estresse e fatores psicossociais. *Psicologia: Ciência e Profissão*.30(4).doi: 10.1590/S1414-98932010000400004
- Rodríguez, J. (2012). *Manual de sistemas penitenciários de la Unión Europea*. Universidad de Murcia.
- Roy, S., & Avdija, A. (2012). The effect of prison security level on job satisfaction and job burnout among prison staff in the USA: An assessment. *International Journal of Criminal Justice Sciences* , 7 (2), 524–538.
- Rossi, A. Perrewé, P., & Meurs, J. (2011). *Stress e qualidade de vida no trabalho: Stress social- enfrentamento e prevenção*. São Paulo: Editora Atlas.
- Sadir, M., & Lipp, M. (2013). Influência do treino de controle do stress nas relações interpessoais no trabalho. *O Mundo da Saúde*, 37 (2),131-140.
- Sampaio, R. F.V., Carvalho-Freitas, M. N., & Kemp, V. H. (2012). Estressores ocupacionais e qualidade de vida no trabalho de agentes de trânsito. *Pesquisas e Práticas Psicossociais* 7 (1).
- Sant'anna, A., Campos, M., & Lótfi, S. (2012). Liderança: o que pensam executivos brasileiros sobre o tema? *Revista de Administração Mackenzie*, 13(6). doi: 10.1590/S1678-69712012000600004.
- Santos, D. C. D., Dias J. S., Pereira, M. B. M., Moreira, T. A., Barros, D. M., & Serafim, A. P. (2010). Prevalência de transtornos mentais comuns em agentes penitenciários. *Revista Brasileira de Medicina no Trabalho*, 08 (1), 33-38.
- Schleder, L. P.; Parejo, L.S.; Puggina, A. C., & Silva, M. J. (2013). Espiritualidade dos familiares de pacientes internados em unidade de terapia intensiva. *Acta Paulista*

de Enfermagem. 26 (1), 71-78. doi: 10.1590/S0103-21002013000100012

- Serafim, A. C., Campos, I. C. M., Cruz, R. M., & Rabuske, M. M. (2012). Riscos psicossociais e incapacidade do servidor público: Um estudo de caso. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 32 (3), 687- 705. doi: 10.1590/S1414-98932012000300013
- Servino, S., Neiva, E. R., & Campos, R. P. (2013). Estresse ocupacional e estratégias de enfrentamento entre profissionais de tecnologia da informação. *Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia*, 6 (2), 238-254.
- Silva, D. S. G., Chaves, A. B. P., & Reis, J. F. G. (2012). Relação entre saúde e condição de trabalho de agentes prisionais do Estado do Pará, Brasil. *EFdesportes.com*, 17(174). Retirado de <http://www.efdeportes.com/efd174/condicoes-de-trabalho-de-agentes-prisionais.htm>
- Silva, R. M., & Mendonça, H. (2013). (In) Satisfação dos valores laborais e estresse: Análise de um modelo moderacional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 29(1). doi: 10.1590/S0102-37722013000100006
- Silveira, K. A., Enumo, S.R. F., Pozzato, R. N., & De Paula, K. M. P. (2014). Indicadores de estresse e *coping* no contexto da educação inclusiva. *Educ. Pesqui.*, 40(1),127-142. doi: 10.1590/S1517-97022014000100009
- Simões, J. (2011). Análise da gestão de conflitos interpessoais nas organizações públicas de ensino profissionalizante em Nova Iguaçu-RJ. *REGE*, São Paulo- SP, 18(4), 585-604. doi: 10.5700/rege 443.
- Sisto, F., Baptista, M., Noronha, A. & Santos, A. (2007). *Escala de vulnerabilidade ao estresse no trabalho- EVENT*. São Paulo: Vetor Editora.
- Skakon, J., Kristensen T.S., Christensen K.B., Lund T. & Labriola M. (2011). Do managers experience more stress than employees? Results from the Intervention Project on Absence and Well-being (IPAW) study among Danish managers and their employees. *Work: A Journal of Prevention, Assessment and Rehabilitation*, 38 (2), 103-109. doi: 10.3233/WOR-2011-1112
- Sliskovic A, Sersic D. (2011). Work stress among university teachers: gender and position differences. *Archives of Industrial Hygiene and Toxicology*. 62 (4), 299-307. doi: 10.2478/10004-1254-62-2011-2135
- Sordes-Ader, F., Esparbès, S., & Tap, P. (1995). Stratégies de coping et personnalisation, *Revue Bulgare de Psychologie*, 2, 59-80.
- Stephenson, M. I. G. P. (2001). *Le stress: Les strategies de coping et les representations sociales de la maladie chez less seropositifs au Bresil*. (Tese de doutoramento não publicada). Université de Toulouse, Toulouse.
- Steinmetz, H.; Schmidt, P. (2010). Subjective health and its relationship with working time variables and job stressors: Sequence or general factor model? *Work &*

Stress, 24(2).

- Summerlin, Z., Oehme, K., Stern, N. & Valentine, C. (2010). Disparate levels of stress in police and correctional officers: Preliminary evidence from a pilot study on domestic violence. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 20(2), 762-777. doi: 10.1080/10911351003749169.
- Tadeucci, M. S. R. (2011). *Motivação e liderança*. Curitiba, Brasil: IESDE Brasil.
- Takahashi, L. T., Sisto, F. F. & Cecilio-Fernandes, D. (2014). Avaliação da vulnerabilidade ao estresse no trabalho de operadores de telemarketing. *Revista Psicologia*, 14 (3), 336-346.
- Tap, P., Costa, E., & Alves, M. (2005). Escala Toulousiana de Coping (ETC): Estudo de adaptação à população portuguesa. *Psicologia, Saúde & Doenças*, 6(1), 47-56.
- Taylor, S. E. (2010). Health. In S. T. Fiske, D.T. Gilbert, & G. Lindzey (Orgs.). *Handbook of Social Psychology*. (pp. 698-723). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Tiera, V., Ulbricht, L., & Ripka, A. (2011). A prevalência da síndrome de *burnout* nos profissionais de educação física. *EFdesportes.com*, 16(163). Retirado de <http://www.efdeportes.com/efd163/burnout-nos-profissionais-de-educacao-fisica.htm>
- Urien A. B., & Osca, A. (2012). Role stressors, task-oriented norm and job satisfaction: An longitudinal study. *Revista de Psicología del trabajo y de las organizaciones*, 28(3), 171-181. Colégio Oficial de Psicólogos de Madrid. doi: 10.5093/tr2012a14
- Valentim, O., Santos, C., & Pais-Ribeiro, J. (2014). Vulnerabilidade ao stress em pessoas com alcoolismo. *Revista Especial da Sociedade Portuguesa de Enfermagem de Saúde Mental* (Ed. Esp. 1), 76-81.
- Veit, C. & Castro, E. (2013). Coping religioso/espiritual e câncer de mama: Uma revisão sistemática da literatura. *Psicologia, Saúde & Doenças*, 14(1), 1- 22.
- Vieira, I. (2010). Conceitos de burnout: Questões atuais da pesquisa e a contribuição da clínica. In: O mundo contemporâneo do trabalho e a saúde mental do trabalhador. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 35 (122) 269-276.
- Von Krogh, G., Nonaka, I., & Rechsteiner, L. (2012). Leadership in organizational knowledge creation: A review and framework. *Journal of Management Studies*, 49(1), 240-277. doi: 10.1111/j.1467-6486.2010.00978.x
- Wakefield, S., & Uggen, C. (2010). Incarceration and stratification. *Annual Review of Sociology*. 36, 387-406.
- Walter, F., Cole, M. S., & Humphrey, R. H. (2011). Emotional intelligence: Sine qua non of leadership or folderol? *The Academy of Management Perspectives*, 25(1), 45-59.

- Wolff, L., Cabral, P., & Lourenço, P. (2013). O papel da liderança na eficácia de equipes de trabalho. *Revista Gestão e Tecnologia*, 13(1), 177-204.
- Wolff, N. & Shi, J. (2011). Patterns of victimization and feelings of safety inside prison: The experience of male and female inmates. *Crime & Delinquency*, 57 (1), 29- 55. doi:10.1177/0011128708321370
- Yu-Fei, M.C., Ismail, A., Ahmad, R., & Kuek, T.Y. (2012). Impacts of job stress characteristics on the workforce – organizational social support as the moderator. *South-Asia Journal of Marketing and Management Research*, 2(3), 1-20.
- Zanelli, J. C. (2010). *Estresse nas organizações de trabalho: compreensão e intervenção baseadas em evidências*. Porto Alegre: Artmed.

ANEXO 1- Escala de Vulnerabilidade ao Estresse no Trabalho (EVENT)

Adaptado de Sisto, Baptista, Noronha & Santos (2007) e Dalla Costa (2014, p. 157)

CÓDIGO DO PARTICIPANTE: _____ CÓDIGO DA UNIDADE PRISIONAL: _____
Encontram-se abaixo relacionadas 40 situações de trabalho. Assinale dentre as alternativas propostas, quanto cada uma delas o incomoda. No caso de uma determinada situação não se aplicar ao seu ambiente de trabalho, assinale a alternativa nunca como a opção de resposta.

	(0) Nunca	(1) Às vezes	(2) Frequentemente
--	-----------	--------------	--------------------

1	Acúmulo de funções	(0)	(1)	(2)
2	Acúmulo de trabalho	(0)	(1)	(2)
3	Ambiente físico inadequado	(0)	(1)	(2)
4	Ter autoridade rejeitada pelos iguais ou superiores	(0)	(1)	(2)
5	Chefes despreparados	(0)	(1)	(2)
6	Dificuldades pessoais com o chefe	(0)	(1)	(2)
7	Dobrar jornadas	(0)	(1)	(2)
8	Doenças ou acidente pessoal	(0)	(1)	(2)
9	Equipamento precário	(0)	(1)	(2)
10	Problemas com a iluminação do ambiente	(0)	(1)	(2)
11	Expectativa excessiva da chefia	(0)	(1)	(2)
12	Faço trabalhos que não pertence a minha função	(0)	(1)	(2)
13	Falta de oportunidades de progresso no meu trabalho	(0)	(1)	(2)
14	Falta de perspectiva profissional	(0)	(1)	(2)
15	Falta de planos de cargos e salários	(0)	(1)	(2)
16	Falta de solidariedade	(0)	(1)	(2)
17	Fazer o trabalho do outro	(0)	(1)	(2)
18	Função pouco conhecida	(0)	(1)	(2)
19	Impossibilidade de dialogar com a chefia	(0)	(1)	(2)
20	Licença de saúde recorrente dos colegas	(0)	(1)	(2)
21	Mudança nas horas de trabalho	(0)	(1)	(2)
22	Mudança no status financeiro	(0)	(1)	(2)
23	Mudanças de chefias	(0)	(1)	(2)
24	Muita responsabilidade no trabalho diário	(0)	(1)	(2)
25	Não saber como sou avaliado	(0)	(1)	(2)
26	Não saber quem manda realmente no meu trabalho	(0)	(1)	(2)
27	Não ser valorizado	(0)	(1)	(2)
28	Necessidade de ajudar colegas para fazer o serviços deles	(0)	(1)	(2)
29	Novas obrigações	(0)	(1)	(2)
30	O meu erro afeta o trabalho dos outros	(0)	(1)	(2)
31	Perspectivas de ascensão vinculadas à ideia de transferência	(0)	(1)	(2)
32	Pouca cooperação da equipe para trabalhos que deveriam ser feitos em conjunto	(0)	(1)	(2)
33	Prazos para a realização de trabalho	(0)	(1)	(2)
34	Ritmo acelerado de trabalho	(0)	(1)	(2)
35	Responsabilidade excessiva	(0)	(1)	(2)
36	Salário inadequado para a função	(0)	(1)	(2)
37	Salários atrasados	(0)	(1)	(2)
38	Ter mais obrigações que os demais colegas	(0)	(1)	(2)
39	Tenho que atender a muitas pessoas de uma só vez	(0)	(1)	(2)
40	Tom autoritário de meus superiores	(0)	(1)	(2)

ANEXO 2- Inventário de Sintomas de *Stress em Adultos* (ISSL)

Adaptado de Lipp e Guevara (1994), Lipp (2000 a, pp. 02-05) e Lipp (2000 b)

Código do Participante:_____ **Cod. da Unidade Prisional:**_____
Idade (anos):_____ **Função:**_____ **Sexo:**_____
Estado Civil:_____ **Escolaridade:**_____

PARTE 1

A) Marque com F1 os sintomas que tem experimentado nas últimas 24 horas

- ☐ 1. Mãos e pés frios
- ☐ 2. Boca seca
- ☐ 3. Nó no estômago
- ☐ 4. Aumento da sudorese
- ☐ 5. Tensão muscular
- ☐ 6. Aperto da mandíbula/ranger de dentes
- ☐ 7. Diarreia passageira
- ☐ 8. Insônia
- ☐ 9. Taquicardia
- ☐ 10. Hiperventilação
- ☐ 11. Hipertensão arterial súbita e passageira
- ☐ 12. Mudança no apetite

Some 1 ponto para cada F1 que assinalou: F1 =

B) Marque com P1 os sintomas que tem experimentado nas últimas 24 horas

- ☐ 13. Aumento súbito de motivação
- ☐ 14. Entusiasmo súbito
- ☐ 15. Vontade súbita de iniciar novos projetos

Some 1 ponto para cada P1 que assinalou: P1 =

PARTE 2

A) Marque com F2 os sintomas que tem experimentado na última semana:

- ☐ 1. Problemas com a memória
- ☐ 2. Mal-estar generalizado, sem causa específica
- ☐ 3. Formigamento nas extremidades
- ☐ 4. Sensação de desgaste físico constante
- ☐ 5. Mudança no apetite
- ☐ 6. Aparecimento de problemas dermatológicos
- ☐ 7. Hipertensão arterial
- ☐ 8. Cansaço constante
- ☐ 9. Gastrite, úlcera ou indisposição estomacal muito prolongada
- ☐ 10. Tontura ou sensação de estar flutuando

Some 1 ponto para cada F2 que assinalou: F2 =

B) Marque com P2 os sintomas que tem Experimentado na última semana

- ☐ 11. Sensibilidade emotiva excessiva
- ☐ 12. Dúvida quanto a si próprio
- ☐ 13. Pensar constantemente em um só assunto
- ☐ 14. Irritação excessiva
- ☐ 15. Diminuição da libido

Some 1 ponto para cada P2 que assinalou: P2 =

PARTE 3

A) Marque com F3 os sintomas que tem experimentado no último mês

- ☐ 1. Diarreia frequente
- ☐ 2. Dificuldades sexuais
- ☐ 3. Insônia
- ☐ 4. Náusea
- ☐ 5. Tiques
- ☐ 6. Hipertensão arterial continuada
- ☐ 7. Problemas dermatológicos prolongados
- ☐ 8. Mudança extrema de apetite
- ☐ 9. Excesso de gases
- ☐ 10. Tontura frequente
- ☐ 11. Úlcera, colite ou outro problema digestivo sério
- ☐ 12. Infarto

Some 1 ponto para cada F3 que assinalou: F3 =

B) Marque com P3 os sintomas que tem experimentado no último mês

- ☐ 13. Impossibilidade de trabalhar
- ☐ 14. Pesadelos frequentes
- ☐ 15. Sensação de incompetência em todas as áreas
- ☐ 16. Vontade de fugir de tudo
- ☐ 17. Apatia, depressão ou raiva prolongada
- ☐ 18. Cansaço constante excessivo
- ☐ 19. Pensar e falar constantemente em um só assunto
- ☐ 20. Irritabilidade frequente sem causa aparente
- ☐ 21. Angústia, ansiedade, medo, diariamente
- ☐ 22. Hipersensibilidade emotiva
- ☐ 23. Perda de senso de humor

Some 1 ponto para cada P3 que assinalou: P3 =

AVALIAÇÃO

A) F1 = P1 =

B) F2 =P2 =

C) F3 =P3 =

Linha A. Sintomas F (Físicos) e P (Psicológicos) da Fase de Alerta

Linha B. Sintomas F (Físicos) e P (Psicológicos) da fase de Resistência

Linha C. Sintomas F (Físicos) e P (Psicológicos) da fase de Exaustão

ANEXO 3 - Escala Toulousiana de Coping (ETC)

Adaptada de Esparbès, Sordes-Ader & Tap (1993); Sordes-Ader, Esparbès & Tap (1995); Stephenson (2001); Laneiro (2011, pp. 256 e 257)

CÓDIGO DO PARTICIPANTE: _____ COD. DA UNIDADE PRISIONAL: _____
Pense numa situação de elevado <i>Stress</i> que tenha ocorrido no processo de trabalho em equipe. Face a esta situação reajo da seguinte forma:

1	2	3	4	5
Nunca	Raro	Ocasionalmente	Frequente	Sempre
1	Enfrento a situação			1 2 3 4 5
2	Peço ajuda profissional (professores, médicos, psicólogos, etc.)			1 2 3 4 5
3	Procura me sentir melhor comendo alguma coisa			1 2 3 4 5
4	Trabalho em cooperação com outras pessoas para me esquecer			1 2 3 4 5
5	Tento não pensar no problema			1 2 3 4 5
6	Peço a Deus para me ajudar			1 2 3 4 5
7	Evito encontrar-me com outras pessoas			1 2 3 4 5
8	Aceito o problema se ele for inevitável			1 2 3 4 5
9	Tento não entrar em pânico			1 2 3 4 5
10	Mudo a minha forma de viver			1 2 3 4 5
11	Faço um plano de ação e tento aplicá-lo			1 2 3 4 5
12	É-me difícil utilizar palavras para descrever o que experimento diante de uma situação difícil			1 2 3 4 5
13	Não penso nos problemas quando eles se colocam			1 2 3 4 5
14	Recuso-me a admitir o problema			1 2 3 4 5
15	Sinto agressividade face aos outros			1 2 3 4 5
16	Faço qualquer coisa mais agradável			1 2 3 4 5
17	Analiso a situação para melhor a compreender			1 2 3 4 5
18	Sinto necessidade de partilhar com as pessoas mais próximas de mim aquilo que sinto			1 2 3 4 5
19	Ataco o problema de frente			1 2 3 4 5
20	Discuto o problema com meus pais			1 2 3 4 5
21	Esqueço os meus problemas tomando medicamentos			1 2 3 4 5
22	Procurro atividades coletivas			1 2 3 4 5
23	Refugio-me no imaginário ou no sonho			1 2 3 4 5
24	Procurro encontrar uma filosofia de vida para enfrentar a situação			1 2 3 4 5
25	Não faço o que tinha decidido fazer			1 2 3 4 5
26	Aprendo a viver com o problema			1 2 3 4 5
27	Controlo as minhas emoções			1 2 3 4 5
28	Mudo o meu comportamento			1 2 3 4 5
29	Sei o que tenho que fazer e redobro os meus esforços para o alcançar			1 2 3 4 5

30	Chego a não sentir nada quando as dificuldades chegam	1	2	3	4	5
31	Resisto ao desejo de agir, até que a situação me permita tal	1	2	3	4	5
32	Reajo como se o problema não existisse	1	2	3	4	5
33	Sinto-me culpado	1	2	3	4	5
34	Vou ao cinema ou vejo televisão para pensar menos nisso	1	2	3	4	5
35	Penso nas experiências favoráveis a me ajudarem a enfrentar a situação	1	2	3	4	5
36	Procuro a ajuda dos meus amigos para acalmar a minha ansiedade	1	2	3	4	5
37	Vou diretamente ao problema	1	2	3	4	5
38	Pergunto as pessoas que tiveram uma situação similar, que tipo de resposta deram	1	2	3	4	5
39	Tomo drogas (bebidas alcoólicas, etc.) ou fumo para acalmar a minha angústia	1	2	3	4	5
40	Ajudo os outros como gostaria de ser ajudado	1	2	3	4	5
41	Procuro a todo custo pensar noutra coisa	1	2	3	4	5
42	Brinco com a situação com a qual me encontro	1	2	3	4	5
43	Afasto-me dos outros	1	2	3	4	5
44	Aceito a ideia de que é necessário que eu resolva o problema	1	2	3	4	5
45	Guardo para mim mesmo os meus sentimentos	1	2	3	4	5
46	Modifico as minhas ações em função do problema	1	2	3	4	5
47	Defino objetivos a alcançar	1	2	3	4	5
48	As minhas emoções desaparecem tão rapidamente como aparecem	1	2	3	4	5
49	Evito agir rapidamente	1	2	3	4	5
50	Digo a mim mesmo que este problema não tem importância	1	2	3	4	5
51	Sinto-me invadido (a) pelas minha emoções	1	2	3	4	5
52	Centro-me noutras atividades para me distrair	1	2	3	4	5
53	Reflito nas estratégias que poderei utilizar para melhor resolver o problema	1	2	3	4	5
54	Procuro a simpatia e o encorajamento dos outros	1	2	3	4	5

Agradecemos que verifique se preencheu todos os dados.

ANEXO 4 - Escala de Avaliação de Estilos Gerenciais (EAEG)

Adaptado de Melo (2001) e Melo (2004, pp. 57, 58 e 59)

CÓDIGO: _____	UNIDADE PRISIONAL: _____
Você encontrará a seguir uma série de itens que descrevem comportamentos que são apresentados pelas chefias no dia a dia de trabalho com os seus subordinados. Examine cada descrição e indique o quanto ela corresponde à maneira como a sua chefia imediata se comporta na organização.	

Nível de Ocorrência

1	2	3	4	5
Nunca	Raro	Ocasionalmente	Frequente	Sempre

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

Agradecemos a sua participação.

ANEXO 5 - Questionário Ocupacional



DEPARTAMENTO
PSICOLOGIA E SOCIOLOGIA

DOUTORADO EM PSICOLOGIA

Questionário Ocupacional

Prezado (a) Senhor (a):

Esta é uma pesquisa de cunho acadêmico composta apenas por 3 questões.

O (a) senhor (a) não precisa comentar as questões que não se sentir a vontade para responder ou que lhe trouxer algum constrangimento. Agradecemos a sua participação, lembrando que não será necessário que identifique-se pelo nome; apenas através do código que lhe foi dado.

CÓDIGO DO PARTICIPANTE: _____ **CÓDIGO DA UNIDADE PRISIONAL:** _____

1. Em sua Unidade Prisional as tarefas são desempenhadas de forma satisfatória?

- (☐) **As tarefas são desempenhadas de forma satisfatória**
 (☐) **As tarefas não são desempenhadas de forma satisfatória**

2. Assinale a proposição que melhor representa a liderança exercida pela direção e coordenação de segurança da unidade prisional na qual o (a) senhor (a) trabalha atualmente:

(☐) **Foco nas Tarefas/ Liderança Diretiva** - O diretor enfatiza o trabalho, os aspectos técnicos da função, a observância aos padrões, aos procedimentos e os métodos, bem como a realização das tarefas; como também raramente é possibilitado que os agentes penitenciários participem das tomadas de decisão sobre as tarefas junto a Coordenação de Segurança e Direção.

(☐) **Foco na Situação/Liderança Diretiva** - O diretor é flexível para variar o seu comportamento de acordo com as necessidades e motivos dos agentes penitenciários ou a situação em que as tarefas são realizadas; no entanto raramente é possibilitado aos agentes penitenciários participem das tomadas de decisão sobre as tarefas junto a Coordenação de Segurança e Direção.

(☐) **Foco na Situação/Liderança Participativa** - O diretor é flexível para variar o seu comportamento de acordo com as necessidades e motivos dos agentes penitenciários ou a situação em que as tarefas são realizadas; sendo possibilitado aos agentes penitenciários participem das tomadas de decisão sobre as tarefas junto a Coordenação de Segurança e Direção.

(☐) **Foco nas pessoas/Liderança Participativa** - O diretor estabelece relações de trabalho caracterizadas na confiança mútua, amizade, calor humano nas relações, interesse pelos sentimentos alheios e respeito pelas ideias dos agentes penitenciários e sua equipe; sendo possibilitado aos agentes penitenciários participem das tomadas de decisão sobre as tarefas junto a Coordenação de Segurança e Direção.

3. Informe quanto tempo de exercício o (a) senhor (a) possui na atual função no Sistema Prisional da Bahia?

- (☐) **Até 3 anos** (☐) **Mais de 3 anos**

