

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM
ADMINISTRAÇÃO

LUCIANO ZILLE PEREIRA

**NOVAS PERSPECTIVAS PARA A ABORDAGEM DO
ESTRESSE OCUPACIONAL EM GERENTES:
ESTUDO EM ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS DE
SETORES DIVERSOS**

Belo Horizonte
2005

LUCIANO ZILLE PEREIRA

**NOVAS PERSPECTIVAS PARA A ABORDAGEM DO
ESTRESSE OCUPACIONAL EM GERENTES:**

**ESTUDO EM ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS DE
SETORES DIVERSOS**

Tese apresentada ao Curso de Doutorado em Administração do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Doutor em Administração.

Área de Concentração: Comportamento Humano nas Organizações

Orientador: Professor Lúcio Flávio Renault de Moraes, PhD

Co-orientador: Professor Hudson de Araújo Couto, Doutor

Belo Horizonte
2005

Citação especial

Ao meu pai, *José Rodrigues Pereira Sobrinho (Juquinha)*, *in memoriam*, que partiu prematuramente para uma outra vida. Onde estiver, seus sentimentos são de alegria e seus gestos são de aplausos por esta importante realização em prol do crescimento e do desenvolvimento do ser humano.

À minha mãe, *Alzira Helena Zille Pereira*, que, apesar das grandes dificuldades por que passou durante toda a sua vida, vem sendo incansável e determinada na viabilização da minha formação acadêmica plena e de uma carreira profissional de realizações e sucesso.

Dedicatória especial

Dedico esta tese e presto uma homenagem especial à minha família, que durante a realização do Curso de Doutorado, muitas vezes, ficou privada de compartilharmos momentos especiais. A *Maria Imaculada, Giancarlo e Diego*, que sempre estiveram ao meu lado em momentos de grande importância, contribuindo, cada um a sua maneira, para que este trabalho chegasse ao seu final, meu eterno agradecimento.

Agradecimento especial

Presto um agradecimento especial a *Deus*, força maior, que me iluminou para que eu pudesse ter sabedoria, equilíbrio, determinação e energia, condições imprescindíveis para se chegar ao fim desta jornada, que foi determinante para o meu crescimento pessoal e profissional.

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Doutor Lúcio Flávio Renault de Moraes, meu orientador, companheiro de muitas jornadas, Coordenador do Núcleo de Estudos Avançados em Comportamento Organizacional, vinculado ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da UFMG, que, além de orientador e amigo, foi um grande incentivador na realização deste trabalho.

Ao Professor Doutor Hudson de Araújo Couto, que, muito mais que meu co-orientador, foi conselheiro e amigo, contribuindo com grande incentivo, determinação e parcela significativa de seu tempo, o que foi determinante para a conclusão desta tese.

À Professora Doutora Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo, amiga e companheira de vários anos no Departamento de Ciências Administrativas da UFMG, com quem tive o privilégio de cursar a disciplina Projeto de Tese no Curso de Doutorado em Administração, como também contar com suas valiosas orientações. Sempre determinada e otimista, incentivou-me com muita energia, o que foi determinante para realização desta tese.

Ao Professor Doutor Carlos Alberto Gonçalves, que, além de sua imprescindível orientação ao desenvolvimento metodológico desta tese, foi companheiro e parceiro na importante jornada quando atuava na Coordenação Geral do Curso de Especialização em Gestão Estratégica da UFMG (Pós-Graduação *Lato Sensu*).

À Professora Doutora Zélia Miranda Kilimnik, com quem tive a honra de trabalhar por muitos anos no Departamento de Ciências Administrativas da UFMG, pelos constantes incentivos para a realização do Curso de Doutorado.

Ao Professor Doutor Antônio Virgílio Bittencourt Bastos, que, ainda na fase inicial do Projeto de Tese, com a sua experiência e vocação para pesquisa, proporcionou-me importantes reflexões acerca de temáticas relacionadas ao comportamento humano nas organizações, que foram importantes para a minha decisão de pesquisa.

Ao Professor Doutor Antônio Luiz Marques, irmão, amigo, conselheiro e grande incentivador durante o longo caminho que percorri até a conclusão deste curso.

Ao Professor e amigo Doutor Ricardo Teixeira Veiga, pela sua disponibilidade e contribuições em parte deste trabalho.

Ao Professor e amigo Doutor José Edson Lara, pelos momentos de reflexão sobre o longo caminho sinuoso e, muitas vezes, pantanoso da carreira acadêmica.

Aos Professores Doutor Antônio Del Maestro Filho e Doutor Devanir Vieira Dias, pelo apoio recebido durante a realização do curso de doutorado.

Aos meus Professores do Curso de Doutorado em Administração, que contribuíram de forma extremamente importante para o meu crescimento pessoal e profissional, culminando com a conclusão deste curso.

Aos meus colegas do Curso de Doutorado em Administração, com os quais compartilhei alegrias e eventuais ansiedades no transcorrer desta longa e importante jornada de desenvolvimento pessoal e profissional.

Ao Departamento de Ciências Administrativas, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração e Coordenação do Curso de Doutorado em Administração, pelo apoio constante e imprescindível à realização do Curso de Doutorado.

A todos os meus colegas, Professores do Departamento de Ciências Administrativas da UFMG, que de alguma forma me apoiaram e incentivaram no transcorrer da realização do Curso de Doutorado em Administração.

A todos os colegas do CEGE, CAD e CEPEAD, em especial a Edna Lúcia Pereira Souza, Gracy Mary de Souza Costa, Maria de Fátima de Souza, Érika Martins Lage e Ana Paula Bezerra de Deus, esta última atualmente lotada na Secretaria de Colegiados da Graduação da Faculdade de

Ciências Econômicas da UFMG, pelo apoio imprescindível que me foi proporcionado durante toda a realização do curso.

Ao doutorando Alexandre Teixeira Dias, pelo suporte no tratamento estatísticos dos dados da pesquisa.

A Anna Carolina Vianna Franco, estagiária de Iniciação Científica, que me apoiou diretamente nas diversas etapas ao longo do desenvolvimento deste trabalho.

A Natália Real Pereira, estagiária de Iniciação Científica, que me apoiou diretamente em atividades necessárias à finalização deste trabalho.

Aos estagiários do Núcleo de Estudos Avançados em Comportamento Organizacional (NEACO), em especial a Pedro Schettini Cunha, Renata Pinal da Costa, Alessandra de Andrade Pires, Júnior César dos Reis e Filipe Fernandes de Pinho, que contribuíram de forma importante para a realização e apresentação deste trabalho.

Às funcionárias da Assessoria e Consultoria em Saúde Ocupacional (ERGO) Rosimerie Aparecida de Souza e a fisioterapeuta Shirley de Castro Bregunci, pelo apoio nas fases de estruturação do questionário e de coleta de dados da pesquisa.

Ao Professor Afonso Celso Gomes, pela revisão desta tese.

A todos os gestores das organizações pesquisadas, que tiveram a sensibilidade de perceber a importância deste estudo para a evolução da teoria na área estudada, autorizando e facilitando a realização do levantamento dos dados necessários à realização deste estudo.

A todos os gerentes das empresas participantes da pesquisa, que colaboraram dedicando parcela importante do seu tempo, respondendo aos questionários e/ou participando de entrevistas, imprescindíveis à realização deste trabalho.

Finalmente, a todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho, o meu reconhecimento.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de tensão no trabalho	98
Figura 2 – Modelo dinâmico do estresse ocupacional	102
Figura 3 – Modelo de estresse ocupacional	104
Figura 4 – Modelo hipotético da pesquisa	109
Figura 5 – Explicação do construto <i>fontes de tensão no trabalho</i>	154
Figura 6 – Explicação do construto <i>fontes de tensão do indivíduo e do papel gerencial</i>	161
Figura 7 – Explicação do construto <i>mecanismos de regulação</i>	169
Figura 8 – Explicação do construto <i>outras fontes de tensão</i>	173
Figura 9 – Explicação do construto <i>sintomas de estresse</i>	176
Figura 10 – Explicação do construto <i>impactos na produtividade</i>	183
Figura 11 – Modelo teórico proposto para explicar o estresse ocupacional em gerentes	191

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Distribuição da amostra da pesquisa, por gênero	134
Gráfico 2 – Distribuição do perfil da amostra, por nível hierárquico	136
Gráfico 3 – Comportamento dos fatores com base na análise dos componentes principais	303

LISTA DE SIGLAS

AFE – Análise fatorial exploratória
ASSET – *Stress screening questionnaire*
CEP – Controle estatístico de processo
CAD – Projeto assistido por computador
Cp – Componentes principais
DEG – Diagnóstico do nível de estresse ocupacional em gerentes
DSSC – Doutorado *stricto sensu* completo
EFC – Ensino fundamental completo
EFI – Ensino fundamental incompleto
ELSC – Especialização *lato sensu* completa
ELSI – Especialização *lato sensu* incompleta
EMC – Ensino médio completo
EMI – Ensino médio incompleto
EPI – Equipamento de proteção individual
EUA – Estados Unidos da América do Norte
FTT – Fontes de tensão no trabalho
FTIPD – Fontes de tensão do indivíduo e papel gerencial
GC – Graduação completa
IDH – Índice de Desenvolvimento Humano
IFES – Instituições federais de ensino superior
IMPACTOS – Impactos na produtividade
ISMA – *International stress management*
JDS – *Job diagnostic survey*
KMO – *Kaiser-Meyer-Olkin*
LVPLS – *Latent variables partial least squares estimation*
MECREGUL – Mecanismos de regulação
MEE – Montagem por equações estruturais
MRP – *Material requirement planning*
MSSC – Mestrado *stricto sensu* completo
MSSI – Mestrado *stricto sensu* incompleto
MTEG – Modelo teórico explicativo do estresse ocupacional em gerentes
OCQ – *Organizational commitment questionnaire*
OFT – Outras fontes de tensão
OIT – Organização Internacional do Trabalho
OMS – Organização Mundial da Saúde
OSI – *Occupational stress indicator*
PAF – *Principal Axis Factoring*
PC – Componentes principais
PCA – *Principal component analysis*
PLS – *Partial least squares*
PMMG – Polícia Militar de Minas Gerais
PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

PUC – Campinas/SP – Pontifícia Universidade Católica de Campinas – São Paulo

PUC-MG – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

QV – Qualidade de vida global

QVT – Qualidade de vida no trabalho

SINTOMAS – Sintomas de estresse

SAP – Sistema de administração da produção

SESMT – Serviço de segurança e medicina do trabalho

SNA – Sistema nervoso autônomo

SNS – Sistema nervoso simpático

SPSS – Statistical package for social sciences

T&D – Treinamento e desenvolvimento

TI – Tecnologia da informação

TQC – Total quality control

UFMG – Universidade Federal de Minas Gerais

EU – União Européia

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Visão geral das organizações pesquisadas	113
Tabela 2 – População de gerentes pesquisados, por nível hierárquico.....	115
Tabela 3 – Caracterização da amostra pesquisada no processo de elaboração do questionário de diagnóstico de estresse ocupacional.....	120
Tabela 4 – Normalidade multivariada – Mardia (PK)	126
Tabela 5 – Classificação da adequação da amostra, de acordo com o teste KMO.....	127
Tabela 6 – Avaliação da adequação da amostra ao método PLS.....	130
Tabela 7 – Distribuição do perfil da amostra, por estado civil e trabalho do cônjuge.....	135
Tabela 8 – Distribuição da amostra, por área de atuação.....	137
Tabela 9 – Envolvimentos sociais no âmbito das empresas pesquisadas.....	139
Tabela 10 – Previsão de promoções.....	140
Tabela 11 – Nível educacional	141
Tabela 12 – Programa de exercício físico regular	142
Tabela 13 – Hábito de fumar.....	143
Tabela 14 – Hábito de beber.....	144
Tabela 15 – Variância explicada	146
Tabela 16 – Matriz rotacionada de componentes – final.....	148
Tabela 17 – Confiabilidade composta.....	151
Tabela 18 – <i>Jackknifinf</i> para indicadores.....	152
Tabela 19 – Explicação da intensidade dos níveis de estresse dos gerentes pesquisados em relação ao construto <i>processos de trabalho</i>	156
Tabela 20 – Explicação da intensidade dos níveis de estresse dos gerentes pesquisados em relação ao construto <i>relações de trabalho</i>	158
Tabela 21 – Explicação da intensidade dos níveis de estresse dos gerentes pesquisados em relação ao construto <i>insegurança na relação de trabalho e convivência com indivíduos de personalidade difícil</i>	159
Tabela 22 – Explicação da intensidade dos níveis de estresse dos gerentes pesquisados em relação ao construto <i>responsabilidade acima dos limites</i>	162
Tabela 23 – Explicação da intensidade dos níveis de estresse dos gerentes pesquisados em relação ao construto <i>estilo e qualidade de vida</i>	164
Tabela 24 – Explicação da intensidade dos níveis de estresse dos gerentes pesquisados em relação ao construto <i>aspectos específicos do trabalho do gerente</i>	166
Tabela 25 – Explicação da intensidade dos níveis de estresse dos gerentes pesquisados em relação ao construto <i>desmotivação</i>	167
Tabela 26 – Explicação da intensidade dos níveis de estresse dos gerentes pesquisados em relação ao construto <i>interação e prazos</i>	170
Tabela 27 – Explicação da intensidade dos níveis de estresse dos gerentes pesquisados em relação ao construto <i>descanso regular</i>	171
Tabela 28 – Explicação da intensidade dos níveis de estresse dos gerentes pesquisados em relação ao construto <i>experiência no trabalho e atividade física</i>	172
Tabela 29 – Explicação da intensidade dos níveis de estresse dos gerentes pesquisados	

em relação ao construto <i>outras fontes de tensão</i>	174
Tabela 30 – Explicação da intensidade dos níveis de estresse dos gerentes pesquisados em relação ao construto <i>hipersensibilidade e senso de humor</i>	177
Tabela 31 – Explicação da intensidade dos níveis de estresse dos gerentes pesquisados em relação ao construto <i>sintomas psíquicos, sintomas decorrentes do sistema nervoso simpático e sintomas gástricos</i>	179
Tabela 32 – Explicação da intensidade dos níveis de estresse dos gerentes pesquisados em relação ao construto <i>sintomas de aumento do tônus, tontura/vertigem, falta/excesso de apetite e relaxamento</i>	181
Tabela 33 – Explicação da intensidade dos níveis de estresse dos gerentes pesquisados em relação ao construto <i>impactos na produtividade</i>	184
Tabela 34 – Coeficientes de caminho	186
Tabela 35 – Nível de estresse ocupacional – amostra global	193
Tabela 36 – Nível de estresse ocupacional – Empresa A	196
Tabela 37 – Nível de estresse ocupacional – Empresa B	198
Tabela 38 – Nível de estresse ocupacional – Empresa C	199
Tabela 39 – Nível de estresse ocupacional – Empresa D	201
Tabela 40 – Nível de estresse ocupacional – Empresa E	203
Tabela 41 – Nível de estresse ocupacional – Empresa F	206
Tabela 42 – Nível de estresse ocupacional – Empresa G	207
Tabela 43 – Nível de estresse ocupacional – Empresa H	209
Tabela 44 – Nível de estresse ocupacional – Empresa I	211
Tabela 45 – Nível de estresse ocupacional – Empresa J	213
Tabela 46 – Nível de estresse ocupacional – Empresa K	215
Tabela 47 – Nível de estresse ocupacional – Empresa L	216
Tabela 48 – Nível de estresse ocupacional – Empresa M	218
Tabela 49 – Nível de estresse ocupacional – Empresa N	219
Tabela 50 – Nível de estresse ocupacional – Empresa O	220
Tabela 51- Visão geral das empresas pesquisadas em relação ao setor de atuação e nível de estresse identificado	222
Tabela 52 – Nível de estresse ocupacional e gênero masculino – Amostra geral	230
Tabela 53 – Nível de estresse ocupacional e gênero feminino – Amostra geral	230
Tabela 54 – Nível de estresse ocupacional e tempo na função – Amostra geral	232
Tabela 55 – Nível de estresse ocupacional e número de horas trabalhadas semanalmente – Amostra global	233
Tabela 56 – Nível de estresse ocupacional e realização de exercício físico regular – Amostra global	234
Tabela 57 – Nível de estresse ocupacional e práticas de relaxamento/distensionamento – Amostra global	235
Tabela 58 – Nível de estresse ocupacional e fumantes – amostra global	236
Tabela 59 – Nível de estresse ocupacional e consumo de bebidas alcoólicas – Amostra global	237

RESUMO

Esta tese teve como objetivo principal estudar o estresse ocupacional em gerentes que atuam em organizações brasileiras, tendo como foco central agregar à literatura modelo teórico para explicar essas manifestações, bem como propor instrumento de diagnóstico aderente a esse modelo. A teoria básica que deu suporte ao desenvolvimento do estudo no que se refere ao estresse ocupacional foi fundamentada em Cooper *et al.* (1988, 2000), Karasek (1996, 1998, 2000), Moraes *et al.* (1990, 1992, 1995, 1998, 2000, 2002, 2003) e Couto (1987). Com relação ao estudo da função gerencial nas organizações, a fundamentação se deu com base em Katz & Khan (1976), Kwasnicka (1995), Melo (1999), Srour (1998), Putnam (2000), Tenório (2000) e Sennett (2001). Em termos metodológicos, a pesquisa caracterizou-se, inicialmente, como uma investigação empírica de natureza exploratória e, num segundo momento, como explicativa e descritiva, utilizando-se como estratégia a pesquisa de campo e o estudo de múltiplos casos, com modelagem estrutural. Foram pesquisadas quinze empresas privadas com atuação no Brasil que nos últimos anos passaram e/ou estão passando por transformações importantes em termos de modernização, envolvendo processos de reestruturação produtiva e de gestão, representando diversos setores da economia nacional. Os principais processos de modernização identificados foram: internacionalização, estruturas globalizadas, fusões e aquisições, gestão do conhecimento, banco de talentos, programa de *trainees*, terceirização, *job rotations*, *downsizing*, *TQC – total quality control* e reengenharia. Outros aspectos observados na seleção das empresas foram: atuação no mercado nacional; ser representativa no segmento de atuação; utilizar alta tecnologia nos processos produtivos e de gestão; e possuir na estrutura organizacional a função gerencial nos níveis de alta gerência, gerência intermediária e supervisão operacional. A amostra de gerentes pesquisados foi de 547 indivíduos, sendo 41 (7,5%) pertencentes ao nível de alta gerência, 214 (39%) ao nível de gerência intermediária e 292 (53,5%) ao nível de supervisão operacional. Os dados foram coletados em três etapas. A primeira etapa foi de identificação, em que foram levantados dados secundários, a partir de publicações e dos diversos documentos das empresas participantes, como relatórios, manuais organizacionais e de procedimentos e dados disponibilizados na *Internet*. Essas informações foram complementadas com a obtenção de dados primários, levantados por meio de entrevistas semi-estruturadas, em áreas específicas das organizações. A segunda etapa consistiu no diagnóstico do estresse ocupacional dos gerentes participantes, e para tal foi utilizado o Questionário de Avaliação de Estresse Ocupacional em Gerentes, que teve como objetivo obter os dados necessários, visando a atender aos pressupostos focais da pesquisa: proposta de modelo teórico para o estudo do estresse ocupacional e elaboração de instrumento para o seu diagnóstico. Na terceira etapa, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com uma amostra dos gerentes que responderam aos questionários na segunda etapa. Foi identificada amostra representativa, por nível de gerência pesquisado, dentre aqueles indivíduos identificados com ausência de estresse, estresse leve a moderado, estresse intenso e estresse muito intenso. Posteriormente, realizou-se o tratamento estatístico, em que foram analisados os dados ausentes e *outliers*, uni e multivariados, como também adotados critérios de

imputação dos valores ausentes, considerando a sua substituição pela média. Em seguida, verificou-se o pressuposto da normalidade multivariada, e o tratamento estatístico se deu mediante a utilização do método *PLS – Partial Least Squares*. Em relação aos resultados, desenvolveu-se e propôs-se o Modelo Teórico para Explicar o Estresse Ocupacional em Gerentes (MTEG) e, em sua aderência, elaborou-se e testou-se o Instrumento de Diagnóstico. Com base no instrumento proposto, realizou-se o diagnóstico global da amostra, por nível hierárquico, bem como o diagnóstico em cada empresa pesquisada, nesses mesmos cortes. Em relação ao diagnóstico global da amostra, o resultado foi o seguinte: 63% dos gerentes com quadro de estresse, 45% com nível de estresse leve a moderado, 15% com estresse intenso e 3% com nível de estresse muito intenso. Posteriormente, tendo como referência os resultados dos questionários e as entrevistas realizadas de forma intencional com parte da amostra, apresentou-se análise contendo dados qualitativos e quantitativos de quatro casos pesquisados, sendo um caso de cada nível de estresse identificado (ausência de estresse, estresse leve a moderado, estresse intenso e estresse muito intenso). As análises centram no diagnóstico do estresse especificado por nível de intensidade e nas principais causas de tensão excessiva presente de forma importante no ambiente de trabalho. Foram realizadas ainda análises relacionando os níveis de estresse encontrados na amostra global, com as seguintes variáveis demográficas: gênero; tempo na função gerencial na empresa atual; horas trabalhadas; prática de exercício físico; tempo para relaxamento; e hábitos de fumar e beber como mecanismos de redução de tensão. Finalizando, foram apresentadas as conclusões e recomendações, bem como algumas limitações identificadas em relação ao desenvolvimento do trabalho.

Palavras-chave – Estresse ocupacional; Estresse no trabalho; Estresse em gerentes; Estresse em gestores; Qualidade de vida; Qualidade de vida no trabalho.

ABSTRACT

The main objective of this thesis was to study occupational stress in managers who work in Brazilian companies. Its main purpose was to add a theoretical model to the literature in the field in order to explain such stress and also to suggest a diagnostic tool consistent with this model. A basic theory that gave support to the development of this study on occupational stress was based on Cooper *et al.* (1988, 2000), Karasek (1996, 1998, 2000), Moraes *et al.* (1990, 1992, 1995, 1998, 2000, 2002, 2003), and Couto (1987). With reference to the study of the role of management in organizations, the theoretical foundation was provided by the work of Katz & Khan (1976), Kwasnicka (1995), Melo (1999), Srour (1998), Putnam (2000), Tenório (2000), and Sennett (2001). As regards methodology, in its first stage, the research was empirical and exploratory in nature. Later, in its second and final stage, the research was descriptive and explanatory, based on a field study and multiple-case studies, using structural equation modeling. Fifteen private companies doing business in Brazil and representing various sectors of the Brazilian economy were investigated. These companies had either undergone or were undergoing important transformations involving modernization in relation to the restructuring of production and management processes, principally internationalization, global structuring, fusions and acquisitions, knowledge management, trainee programs, outsourcing, job rotation, downsizing, TQC and reengineering. Other aspects of these target companies were taken into consideration such as: being representative of their industries, use of advanced technology in the production process and management and having a three-tier organizational structure composed of top, middle and lower management. Research was carried out on a sample of 647 managers – 41 (7.5%) top executives, 214 (39%) middle management and 292 (53.5%) supervisors. Data were collected in three stages. First of all, there was an identification stage, during which secondary data were obtained from publications and various documents belonging to the participating companies, such as corporate reports, manuals relating to organization and procedures and data available on the Internet. This information was combined with primary data, obtained from semi-structured interviews carried out in specific areas of the organizations. The second stage consisted of the diagnosis of occupational stress among the participating managers. This diagnosis was based on a questionnaire intended to provide essential data in order to meet the main objectives of the research: the proposition of a theoretical model to study occupational stress and the development of a corresponding diagnostic tool. In the third stage, semi-structured interviews were held with a sample of the respondents of the second stage. A representative sample of each managerial level was identified, among those individuals classified as having no occupational stress, low to moderate stress, high levels and acute levels of stress. Following this, statistical analysis was carried out. Outliers and missing data were treated accordingly. The assumption of multivariate normality was assessed. The LVPLS – Latent Variables Partial Least Square Estimation – method was used in structural equation modeling. As far as the results of the research are concerned, the Theoretical Model to Explain Manager's Occupation Stress was

devised as well as its corresponding diagnostic tool. This diagnostic instrument Was used to carry out an overall analysis of the sample according to rank as well as in each of the companies under study, using the same categories of rank. Concerning the overall analysis of the sample, 64% of managers suffer from stress – 46% suffer from low to moderate stress, 15% have high levels of stress and 3% have acute levels. Later, based on the results of questionnaires and interviews made with specific individuals from within the original sample, a qualitative and quantitative analysis of four selected cases was carried out, with one for each level of occupational stress (no stress, low to moderate, high and acute). The analyses focused on the diagnosis of stress according with its level of intensity and on the main sources of tension in the working environment. Other analyses were also performed concerning the levels of stress in the overall samples, taking into consideration the following demographic variables: gender, years of experience as a manager in the company under study, working hours, exercise activities, rest periods, smoking and drinking habits as a means of coping with stress. Finally, overall conclusions and recommendations were provided and also some of the limitations of the research were discussed.

Key-words – Occupational stress, Stress at work, Stress among managers, Quality of life, Quality of life at work.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	24
2 A EVOLUÇÃO DA FUNÇÃO GERENCIAL NAS ORGANIZAÇÕES	32
2.1 A gerência brasileira e a importação de tecnologia de gestão	49
2.2 O gerente e a organização	52
3 RESGATANDO A LITERATURA SOBRE ESTRESSE OCUPACIONAL	61
3.1 O surgimento do conceito de estresse	63
3.2 As abordagens conceituais.....	66
3.2.1 Abordagem bioquímica	67
3.2.2 Abordagem psicológica	70
3.2.3 Abordagem sociológica	80
3.3 Pesquisas sobre estresse ocupacional	83
3.4 Objetivos geral e específicos	106
3.5 Apresentação das hipóteses	108
4 METODOLOGIA DO ESTUDO EMPIRICO	111
4.1 Tipo de pesquisa	111
4.2 Unidades de análise pesquisadas	112
4.3 Coleta de dados e etapas da pesquisa de campo	115
4.4 Descrição da metodologia de elaboração do questionário de estresse ocupacional utilizado para coleta de dados	120
4.5 Preparação das bases de dados	123
4.5.1 Ajuste da base de dados	125
4.5.2 Verificação do pressuposto de normalidade multivariada	126
4.5.3 Critérios para utilização da análise fatorial	126
4.5.4 Procedimentos e justificativas para a definição dos parâmetros do	

modelo estrutural proposto	128
4.6 Pressupostos utilizados para a elaboração do diagnóstico do estresse ocupacional	131
5 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	133
5.1 Descrição do perfil da amostra	133
5.1.1 Distribuição do perfil da amostra, por gênero	134
5.1.2 Distribuição do perfil da amostra, por estado civil e trabalho do cônjuge	134
5.1.3 Distribuição do perfil da amostra, por nível hierárquico	136
5.1.4 Distribuição da amostra, por área de atuação nas empresas	137
5.1.5 Distribuição da amostra da pesquisa em relação às horas contratadas e efetivamente trabalhadas	138
5.1.6 Envolvimentos sociais no âmbito da empresa	138
5.1.7 Expectativa de previsão de promoção	139
5.1.8 Nível educacional	141
5.1.9 Programa de exercício físico regular	142
5.1.10 Hábito de fumar	143
5.1.11 Consumo de bebida alcoólica	144
5.2 Confiabilidade dos construtos	145
5.3 Descrição e análise dos construtos, suas relações e operacionalização	150
5.3.1 Construto <i>fontes de tensão no trabalho</i>	153
5.3.1.1 construto <i>processos de trabalho</i>	154
5.3.1.2 construto <i>relações no trabalho</i>	157
5.3.1.3 construto <i>insegurança na relação de trabalho e convivência com indivíduos de personalidade difícil</i>	159
5.3.2 Construto <i>fontes de tensão do indivíduo e papel gerencial</i>	160
5.3.2.1 construto <i>responsabilidades acima dos limites</i>	162
5.3.2.2 construto <i>estilo e qualidade de vida</i>	163
5.3.2.3 construto <i>aspectos específicos do trabalho do gerente</i>	165
5.3.2.4 construto <i>desmotivação</i>	167
5.3.3 Construto <i>mecanismos de regulação</i>	168
5.3.3.1 construto <i>interação e prazos</i>	169
5.3.3.2 construto <i>descanso regular</i>	170
5.3.3.3 construto <i>experiência no trabalho e atividade física</i>	171

5.3.4 Construto <i>outras fontes de tensão</i>	173
5.3.5 Construto <i>sintomas de estresse</i>	175
5.3.5.1 construto <i>sintomas de hiperexcitabilidade e alterações do senso de humor</i>	177
5.3.5.2 construto <i>sintomas psíquicos, sintomas decorrentes do sistema nervoso simpático e sintomas gástricos</i>	178
5.3.5.3 construto <i>sintomas relacionado ao aumento do tônus muscular, tontura/vertigem, falta ou excesso de apetite e relaxamento</i>	180
5.3.6 Construto <i>impactos na produtividade</i>	182
5.4 Análise e verificação das hipóteses	185
5.5- Proposta de modelo teórico para explicar o estresse ocupacional em gerentes	189
5.6 Apresentação do diagnóstico do estresse ocupacional com base no modelo teórico proposto	192
5.6.1 Diagnóstico do estresse ocupacional, por empresa pesquisada	195
5.6.2 Diagnóstico individual de estresse – casos ilustrativos	222
5.6.3 A relação do estresse com algumas variáveis demográficas	229
6 CONCLUSÃO	239
REFERÊNCIAS	255
APÊNDICES	266

1 INTRODUÇÃO

Os últimos tempos têm sido marcados por importantes transformações tanto do ponto de vista global, em que os mercados encontram-se abertos para os diversos tipos de transações, quanto do ponto de vista das organizações, em que essas têm experimentado variados mecanismos de reestruturação, buscando aumentar os níveis de eficácia e competitividade. Pode-se dizer que trata-se de um momento especial, que marca a história dos negócios e das organizações em todas as partes do mundo. Essas mudanças estão relacionadas principalmente à chamada *Era da comunicação*, à mundialização, às disfunções do modelo de desenvolvimento, aos aspectos ecológicos e ao surgimento de novos valores pessoais relacionados à qualidade de vida (MARQUARDT & ENGEL, 1993). Nesse contexto, um aspecto de grande relevância diz respeito à importância e, conseqüentemente, à valorização da gestão das competências humanas como diferencial competitivo para as organizações de uma forma geral.

As bases para esse novo momento de transformações podem ser inferidas a partir da constatação de que o mundo dos negócios tem se tornado mais competitivo e global, no qual grande parte das organizações está, gradativamente, afastando-se dos processos de produção tradicionais e inserindo-se em novos negócios. Ao mesmo tempo, o foco das atenções tem se deslocado de mercados locais para o mercado das grandes organizações atuantes em bases mundiais. Da mesma forma, as leis da economia, a natureza das políticas internacionais, a tecnologia, as relações e a reestruturação do trabalho, bem como as tecnologias de gestão, vêm, continuamente, sendo influenciadas por pessoas, eventos e diversas forças cada vez mais difíceis de se preverem, que se configuram como fatores relevantes e buscam a obtenção de respostas exitosas aos desafios permanentes do atual contexto mundial e competitivo, no qual estão inseridas as organizações.

Marquardt & Engel (1993) afirmam que todo esse ambiente exige das organizações e, conseqüentemente, das pessoas grande capacidade adaptativa, contínua atualização e facilidade

para desenvolver rapidamente novas habilidades, condições essas fundamentais às várias facetas da mudança por que passa a grande maioria das empresas em todo o mundo.

Nesse mesmo cenário, em momentos mais recentes, Sauter (2005) considera que as práticas organizacionais vêm, efetivamente, mudando de forma drástica a economia e que, para competirem de forma mais eficaz, muitas organizações, principalmente aquelas de grande porte, reestruturaram-se e reduziram de forma significativa o quadro de pessoal. Com isso, as práticas de emprego não tradicionais que dependem de trabalhadores temporários e de mão-de-obra terceirizada têm aumentado de forma constante, como também as chamadas “tecnologias enxutas”, mais flexíveis, estão se disseminando pelas plantas mundiais. Segundo esse autor, existem indícios importantes de que essas tendências estão resultando em uma série de circunstâncias potencialmente estressantes. Tais mudanças que ocorrem no local de trabalho, muitas vezes, ultrapassam as condições de adaptação dos trabalhadores, apresentando sérias implicações para a qualidade de vida no trabalho (QVT) e, conseqüentemente, afetando a qualidade de vida (QV) de forma global. Para fins desta tese, a QV e a QVT são entendidas como um todo, e não a partir de seus componentes.

As profundas mudanças que vêm ocorrendo nas organizações, que agora intensificam a competição acirrada entre si por clientes e mercados em escala jamais vista, passam também a competir pelo recurso mais importante: o talento humano. Dessa forma, o fracasso ou o sucesso de uma organização, cada vez mais, associam-se à capacidade de gestão desses talentos. Diante desse desafio, têm-se requerido novas competências, habilidades e, em decorrência, novas formas de produzir e de relacionar-se com o trabalho e, conseqüentemente, com doenças instigadas por sobrecarga nos mecanismos de adaptação do corpo e da mente do trabalhador, emergindo, assim, em todo o mundo, grande interesse pelo valor da saúde. Todos esses aspectos estão diretamente relacionados à qualidade de vida do ser humano e suas motivações, o que reflete diretamente nos níveis individuais e globais de produtividade das organizações (SAUTER, 2005).

Os efeitos produzidos pela organização do trabalho à saúde foram reconhecidos nos Estados Unidos como uma das áreas prioritárias pela Agenda Nacional de Pesquisa Ocupacional,

representando um esforço conjunto do Instituto Nacional de Saúde e Segurança Ocupacional e seus parceiros na realização e coordenação de pesquisas nessa área.

Levi (2003, 2005) considera que a qualidade de vida global (QV) tem recebido nos últimos anos maior atenção por parte dos diversos países do mundo, com destaque para aqueles considerados desenvolvidos e, de forma mais discreta, pelos países em desenvolvimento. Para o autor, o estresse relacionado ao trabalho pode ser abordado em quatro dimensões: a do trabalhador individual; a da organização do trabalho; a do país; e a do continente. No caso da União Européia (UE), o guia de orientações indica a necessidade, em todos os níveis, de identificar os estressores relacionados ao trabalho e às reações, e os problemas relacionados ao estresse. Afinal, o estresse é um problema generalizado, pois afeta os trabalhadores, a organização e a sociedade como um todo. Dessa forma, segundo a diretiva marco da UE sobre saúde e segurança, muitas das condições estressantes podem ser evitadas pela tomada de medidas de ajustes no âmbito geral do trabalho. Reforçando esses aspectos mencionados, o autor afirma que os problemas de saúde mental, entre eles o estresse, estão entre as causas mais importantes que contribuem para o aparecimento de diversas doenças e disfunções entre a população de trabalhadores dos diversos países do mundo. Cita como exemplo o caso da Europa Oriental, onde os problemas de saúde mental constituem a base da dramática diminuição da expectativa de vida nos últimos dez anos, relacionada à severa recessão econômica e às grandes mudanças sociais ocorridas nesse período. Observa o autor que os custos reais da doença mental são enormes e alerta que se o quadro atual persistir deverão crescer significativamente nos próximos vinte anos.

O estresse ocupacional é um condicionante diretamente relacionado à QV, e também, com a mesma intensidade, vem sendo alvo de atenção dos pesquisadores (KARASEK, 2000, 1998, 1996, 1994; COOPER, 2002, 1988).

Em termos mais amplos, de acordo com o Pnud (2003), elaborado pela ONU sobre a qualidade de vida, em nível mundial, analisando dados de 2001, os anos noventa significaram um retrocesso sem precedentes no desenvolvimento humano do planeta. O que mais chama atenção é a extensão da estagnação e dos revezes, fator que não havia sido identificado em décadas anteriores. Apesar de apontar melhoras importantes em algumas regiões do mundo, os retrocessos nos países em desenvolvimento ficaram evidentes. Tendo como base o Índice de Desenvolvimento Humano

(IDH), utilizado para medir a qualidade de vida desde 1975, o Brasil ocupa a 65ª posição no *ranking* de 175 países, tendo piorado o seu índice em quatro pontos, considerando aos dados constantes no Pnud (2002), que analisou a base de informações relativas ao ano de 2000.

De acordo com Levi (2003), as megatendências atuais, como aumento da população mundial, mudanças demográficas, ondas imigratórias, racismo e xenofobia, pobreza mundial endêmica, aceleração da mundialização e dos avanços tecnológicos, diferenças permanentes e significativas no mercado de trabalho e desintegração da assistência social do Estado, são aspectos globais importantes que vêm contribuindo de forma acelerada para reforçar a degradação da qualidade de vida do ser humano, em termos globais.

Tendo em vista essas importantes questões que afetam o ser humano, o estudo ora proposto centra o seu foco na temática relacionada ao estresse ocupacional, estudando o gerente, trabalhador que, pela natureza da função, está exposto a significativos níveis de pressão no trabalho. Essa pressão decorre principalmente da organização, em termos de seus diversos ambientes. Para Goldberg (1986), o gerente é o elo entre os diversos níveis organizacionais, estando, por essa razão, permanentemente submetido a intensa carga de tensão, podendo constituir-se em fator precipitador de quadros de estresse no trabalho.

Nesse contexto, Sennett (2001, p. 21-25) afirma que o ambiente mais humano que aparentemente as empresas oferecem é meramente ilusório. O trabalho moderno, com ênfase em projetos, no curto prazo e na pseudoflexibilidade, não permite que as pessoas desenvolvam efetivamente experiências que servirão de referência para as suas vidas. Servem, sim, na maioria das vezes, para deformar e/ou impedir a formação de seu caráter, uma vez que as práticas exigidas pelas organizações, freqüentemente, são incompatíveis, até mesmo, com preceitos éticos, o que, de certa forma, foi identificado neste trabalho.

Nos últimos anos, a aceleração das mudanças sob a égide do chamado “novo capitalismo” vem contribuindo para provocar nesses trabalhadores a degradação da saúde mental, levando-os a importantes quadros de estresse. Como decorrência, tornam-se vulneráveis a diversos tipos de doenças, como infarto do miocárdio, derrame cerebral, quadros psiquiátricos graves, úlceras, colites, manifestações psicológicas diversas, aparecimento de diabetes, distúrbio do sistema

imunológico e câncer, entre outras (GOLDBERG, 1986).

Essa constatação é feita também por Levi (2005) quando menciona que é provável que o estresse relacionado ao trabalho seja um importante fator determinante da síndrome metabólica, que abrange uma combinação de acúmulo de gordura abdominal, diminuição na sensibilidade celular à insulina, dislipidemia (aumento dos níveis do LDL, diminuição nos níveis do HDL colesterol e aumento nos níveis de triglicérides) e hipertensão, provavelmente, contribuindo para a morbidade por doença cardíaca isquêmica e diabetes tipo 2.

Esta tese tem como objetivo geral estudar o estresse ocupacional em organizações brasileiras, tendo como foco central agregar à literatura modelo nomológico operacional e instrumento aderente que possibilite explicar as manifestações de estresse ocupacional em gerentes. Buscou-se responder à seguinte questão de pesquisa: *Quais são os principais fatores e suas intensidades em relação à pressão intrínseca ao trabalho, ao indivíduo, às fontes de pressão decorrentes de outros ambientes não relacionados ao trabalho, à utilização de mecanismos de regulação e aos sintomas de estresse ocupacional e seus reflexos na produtividade, bem como ao estabelecimento da direção das relações entre esses fatores?*

A teoria básica que deu suporte ao desenvolvimento deste estudo no que se refere ao estresse ocupacional foi fundamentada em Cooper *et al.* (1988, 2000), Karasek (1996, 1998, 2000), Moraes *et al.* (1990, 1992, 1995, 1998, 2000, 2002, 2003) e Couto (1987). Com relação ao estudo da função gerencial nas organizações, a fundamentação se deu por intermédio de Katz & Khan (1976), Kwasnicka (1995), Melo (1999), Srour (1998), Putnam (2000), Tenório (2000) e Sennett (2001).

Para explicar esse problema de pesquisa, em termos metodológicos, tomou-se como referência Vergara (2004) e Gonçalves e Meirelles (2004). O estudo caracterizou-se, inicialmente, como uma investigação empírica de natureza exploratória e, num segundo momento, como explicativa e descritiva, utilizando-se como estratégias a pesquisa de campo e o estudo de múltiplos de casos, por meio de modelagem estrutural.

Foram pesquisadas quinze empresas privadas com atuação no Brasil que nos últimos anos passaram e/ou estão passando por transformações importantes em termos de modernização, envolvendo processos de reestruturação produtiva e de gestão, representando alguns setores da economia nacional. Os principais processos de modernização identificados foram: estruturas globalizadas, banco de talentos, programa de *trainees*, terceirização, *job rotations*, *downsizing*, *outsourcing*, *TQC – total quality control* e reengenharia. Outros aspectos observados na seleção das empresas foram: atuar no mercado nacional; ser representativa no segmento de atuação; utilizar alta tecnologia nos processos produtivos e de gestão; e possuir na estrutura organizacional a função gerencial nos níveis de alta gerência, gerência intermediária e supervisão operacional. A amostra de gerentes pesquisados constituiu-se de 547 indivíduos, sendo 41, ou 7,5%, situados no nível de alta gerência; 214, ou 39%, de gerência intermediária; e 292, ou 53,5%, de supervisão operacional.

Os dados foram coletados em três etapas. A primeira etapa foi de identificação. Foram levantados dados secundários, a partir de publicações e dos diversos documentos das empresas participantes, como relatórios, manuais organizacionais e de procedimentos, e dados disponibilizados na internet. Essas informações foram complementadas com a obtenção de dados primários, levantados por meio de entrevistas semi-estruturadas (Apêndice D), em áreas específicas das organizações. A segunda etapa consistiu na avaliação do estresse ocupacional dos gerentes participantes. Para tal, foi utilizado o *Questionário de avaliação de estresse ocupacional em gerentes* (Apêndice A), que teve por objetivo obter os dados necessários, visando atender aos pressupostos focais da pesquisa: proposta de modelo teórico para explicar o estresse ocupacional e instrumento aderente para o seu diagnóstico. Na terceira etapa, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas (Apêndice B) com uma amostra dos sujeitos que responderam aos questionários na segunda etapa. Identificou-se a amostra representativa, por nível de gerência pesquisada, dentre aqueles indivíduos apontados como menos e mais estressados. Posteriormente, realizou-se o tratamento estatístico, quando foram analisados os dados ausentes e *outliers*, uni e multivariados, como também especificados os critérios de imputação dos valores ausentes, considerando a sua substituição pela média. Em seguida, verificou-se o pressuposto da normalidade multivariada, e o tratamento estatístico se deu mediante a utilização do método *Partial least squares (PLS)*.

Em relação aos resultados, foi desenvolvido o Modelo teórico para explicar o estresse ocupacional em gerentes (MTEG) e, aderente ao modelo em referência, o instrumento *Diagnóstico do nível de estresse ocupacional em gerentes* (DEG), constante no Apêndice E. Com base no instrumento proposto, realizou-se o diagnóstico global da amostra, por nível hierárquico, bem como o diagnóstico em cada empresa pesquisada, global e por nível hierárquico. Em relação ao diagnóstico global da amostra, o resultado global foi o seguinte: 63% dos gerentes com quadro de estresse. Desse percentual, 45% apresentaram nível de estresse leve a moderado; 15%, estresse intenso; e 3%, nível de estresse muito intenso.

Posteriormente, tendo como referência os resultados dos questionários e das entrevistas realizadas de forma intencional com parte da amostra, elaborou-se laudo contendo dados qualitativos e quantitativos de quatro casos pesquisados, como forma de ilustrar a aplicação do instrumento.

Foram realizadas, ainda, análises relacionadas aos níveis de estresse encontrados na amostra global, com as seguintes variáveis demográficas: gênero; tempo na função gerencial na empresa atual; horas trabalhadas; prática de exercício físico; tempo para relaxamento; e hábitos de fumar e beber como mecanismos de redução de tensão.

Finalizando, foram apresentadas recomendações de caráter geral, bem como algumas limitações identificadas em relação ao estudo.

O trabalho está estruturado em seis seções:

Na primeira seção, inicialmente, apresentam-se a contextualização da temática estudada, o objetivo geral, o problema objeto do estudo e as justificativas para sua realização. Posteriormente, de forma global, introduzem-se os dados relacionados ao contexto teórico, a apresentação das hipóteses do estudo e a metodologia utilizada. Finalmente, apresentam-se alguns resultados de caráter geral, bem como a estrutura global do trabalho.

A segunda seção trata da função gerencial nas organizações, contemplando a experiência brasileira na importação de tecnologias de gestão e o estudo do papel do gerente.

Na terceira seção, resgata-se a literatura sobre o estresse ocupacional.

Na quarta seção, trata-se dos tipos de pesquisa, das unidades de análise, dos critérios utilizados para a elaboração do instrumento de coleta de dados, das estratégias de coleta e análise dos dados e dos tratamentos estatísticos que os mesmos foram submetidos.

A quinta seção está estruturada de acordo com as seguintes partes: descrição do perfil dos profissionais que compõem a amostra pesquisada; análise da confiabilidade dos construtos; descrição dos construtos, suas relações e operacionalização; análise e verificação das hipóteses, por meio da utilização de equações estruturais; apresentação de proposta de modelo teórico e questionário aderente, para explicar o estresse ocupacional em gerentes; e realização de diagnóstico de estresse da amostra, envolvendo as quinze empresas participantes. Também foram apresentados quatro casos ilustrativos, com a realização de diagnósticos individuais aprofundados, por meio de análises quantitativas e qualitativas, sendo estudado um caso em cada categoria (ausência de estresse, estresse leve a moderado, estresse intenso e estresse muito intenso). Finalmente, analisa-se o estresse em relação a algumas variáveis demográficas consideradas pelo estudo.

Na sexta seção, apresenta-se uma síntese dos principais resultados, bem como algumas recomendações.

Finalmente, constam os apêndices decorrentes do desenvolvimento deste trabalho.

2 A EVOLUÇÃO DA FUNÇÃO GERENCIAL NAS ORGANIZAÇÕES

Esta seção tem como objetivo apresentar, de forma evolutiva, como se deram o surgimento e o desenvolvimento da função gerencial nas organizações. A abordagem inicia-se focando épocas mais remotas da história, com o surgimento do capitalismo industrial, na Inglaterra, passando pelos vários momentos que marcam a evolução do pensamento administrativo e as suas relações com a função gerencial nas organizações. Posteriormente, aborda-se o chamado “novo capitalismo”, em que são retratados os seus reflexos nas organizações e, sobretudo, em relação aos indivíduos que exercem a função gerencial, população essa objeto da pesquisa empírica realizada neste trabalho.

Com o surgimento do capitalismo industrial, os trabalhadores que realizavam suas tarefas em pequenos ateliês começaram a se reunir em grandes espaços físicos para produzir de forma cada vez mais padronizada, sob o comando de gerentes, que inicialmente eram os donos das fábricas. Esses indivíduos passaram a executar um processo diferente daquele que era realizado, num primeiro momento, por um sistema mecânico girado por grandes rodas d’água e, posteriormente, pelos fornos de carvão. Diante desse novo momento, os trabalhadores passaram, então, a lidar com novas condições de trabalho, em que os tempos de pausa não eram mais determinados pelo condicionamento físico do trabalhador que operava a máquina, mas sim pela máquina, que determinava a pausa dos operários que a elas estavam ligados (MANTOUX, 1983).

Essa época mais remota, que ainda é presente em muitas empresas, era norteadada pela visão mecanicista das organizações, em que a eficiência prendia-se à maneira menos onerosa de se produzir e à utilização ótima dos potenciais que estavam à disposição do capital. Isso significava menos gastos de energia humana, de capital e de tempo. Vigorava o conceito do máximo de prosperidade, em que estavam englobados o crescimento dos lucros do capitalista, a expansão dos negócios e a melhor utilização dos trabalhadores, no qual a preocupação com o indivíduo, seus anseios e suas necessidades, era praticamente inexistente e colocada em segundo plano (TAYLOR, 1957).

Ocorriam manifestações dos trabalhadores, e seus problemas de saúde eram grandemente relacionados às condições de trabalho às quais estavam submetidos. O mundo começava a fervilhar de novas invenções, e havia sempre homens dispostos a desenvolver um grande empreendimento para colocar essas novas propostas em circulação pela sociedade. Esses casos ainda hoje estão presentes no dia-a-dia, mas a explosão inicial trouxe um grande impacto em toda a organização da sociedade que até então vigorava, conforme afirma Mantoux (1983).

O início do capitalismo industrial se deu sob um contexto muito singular, em que somente a Inglaterra estava lidando com essa nova relação de trabalho. O resto do mundo ainda estava convivendo com pequenos núcleos de trabalhadores livres, que utilizavam o sistema de manufaturas, no caso do resto da Europa, ou o sistema escravocrata, principalmente nas grandes plantações nas Américas.

Inicialmente, o indivíduo que controlava a produção no sistema industrial era o próprio capitalista. Depois, foi introduzida a figura do capataz, que supervisionava a produção de cada trabalhador ou grupo de trabalhadores. Assim, com o surgimento da figura do gerente, o papel de estrategista e planejador passou a ser mais específico, e o capitalista transferiu sua preocupação, que era mais concentrada na produção, para o seu investimento, ou seja, para o negócio propriamente dito. A partir daí, o gerente passou a ser o estrategista da organização. Ele precisava ter conhecimento técnico sobre a produção, possuir visão global sobre os processos produtivos e, ainda, buscar sempre os melhores métodos de trabalho para alcançar a máxima eficiência na produção. Assim, surgiu o gerente, que por muito tempo foi considerado no meio acadêmico como tendo o papel de um trabalhador que era empregado do capital (MANTOUX, 1983).

Na visão de Braverman (1987), existe uma relação entre o capitalismo industrial, que teve o seu início quando um maior número de trabalhadores começou a ser empregado por um único capitalista, e o surgimento da gerência. Nesse primeiro momento, a gerência surgiu de forma rudimentar, mas necessária, para atender a algumas demandas da época, as quais estavam relacionadas com a coordenação de reuniões; a definição de prioridades, ainda que de forma precária; a estruturação dos processos de trabalho no interior das oficinas, como a ordenação das operações; a centralização do suprimento de matéria-prima; a manutenção dos registros de custos; a preparação das folhas de pagamento; o controle e armazenamento dos produtos

acabados; e as atividades de venda, cadastro de crédito e cálculos de lucros e perdas, entre outras atividades correlatas.

Em um segundo momento, empresas como estaleiros e fábricas de viaturas passaram a exigir maior complexidade em relação aos processos de trabalho, como os de engenharia e outros relacionados. Com o passar dos tempos, surgiram novas indústrias manufatureiras, como as refinarias de açúcar, as fábricas de sabão e as destilarias. Concomitantemente, surgiam também novos processos de fabricação importantes, como os de fundição de ferro, laminaria de cobre e latão, produção de equipamento bélico, papel e pólvora. Todos esses processos exigiam funções de concepção e coordenação, que na indústria capitalista assumiram a forma de *gerência*.

Diante desse contexto, o capitalista passou a assumir essas funções como gerente, em virtude de sua propriedade do capital. Nas relações capitalistas de troca, o tempo dos trabalhadores assalariados era propriedade do capital, tanto quanto a matéria-prima e os produtos acabados. No princípio, isso não era compreendido, uma vez que as regras do aprendizado e os estatutos legais comuns ao mundo feudal corporativo de produção persistiram por algum tempo. No entanto, foram gradualmente banidos à medida que o capitalismo consolidava o seu poder na sociedade e destituía os aspectos jurídicos das formações sociais pré-capitalistas.

Com o passar do tempo, a lei e o costume foram remodelados para refletir o predomínio do contrato livre entre comprador e vendedor, com o qual o capitalista adquiria o poder virtualmente irrestrito de determinar os modos técnicos do trabalho.

Braverman (1987) afirma que as primeiras fases do capitalismo industrial foram assinaladas por um continuado esforço por parte do capitalista para desconsiderar a diferença entre a força de trabalho e o trabalho por ela realizado. Entendia-se o trabalho com a mesma equivalência que se adquiria matéria-prima, que, para tal, necessitava-se de uma determinada quantidade de trabalho completa e incorporada no produto. Essa situação contribuiu para o desenvolvimento de várias formas de subcontratação e desligamento de trabalhadores nas indústrias.

Nas fábricas de fios de algodão, tecidos, tapetes, linha, metalúrgicas, olarias, indústrias de construção, obras públicas, transporte e pedreiras, os empregados mais qualificados se tornavam encarregados da maquinaria e recrutavam seus próprios ajudantes – muitas vezes, crianças –

dentre os familiares e conhecidos. Esse é um exemplo da prática da subcontratação da mão-de-obra relacionada ao desenvolvimento dos processos de trabalho requeridos pelas indústrias. Portanto, no século XIX surgia a figura do *capataz*, que exercia funções de supervisão e pagamento de salários aos trabalhadores, figura essa ainda presente na sua forma de atuação em muitas organizações do século XXI.

Essa situação é ilustrada por Dobb (1947), que afirma que por volta de 1870 o empregador imediato de muitos trabalhadores não era o grande capitalista, mas o subcontratador intermediário, que, ao mesmo tempo, era empregado e pequeno empregador de mão-de-obra. Para o autor, o trabalhador especializado de meados do século XIX exercia essa dupla função. Não era só nos ofícios ainda no estágio de trabalho externo e produção doméstica que esse tipo de relação predominava, com seus mestres armeiros ou fazedores de pregos, celeiros e ferrageiros de viaturas, ou agentes e comissários com trabalhadores domiciliares sob suas ordens. Nos ofícios fabris, o sistema de subcontratação também era comum, como nos altos-fornos, em que havia os alimentadores e os retiradores, pagos pelo capitalista de acordo com a tonelagem de produção obtida. Para esse trabalho, eram empregadas turmas de homens, mulheres e meninos, que utilizavam a tração de animais para abastecer os fornos. Nas minas de carvão, havia os subempreiteiros, que faziam um contrato com a gerência para explorar uma galeria e empregavam seus próprios ajudantes. Alguns deles tinha até 150 homens sob suas ordens, o que exigia um supervisor chamado *doggi* (cachorrinho) para superintender o trabalho. Nas laminarias, havia o mestre-laminador; nas fundições de latão e fábricas de correntes, os chefes, que, às vezes, empregavam até vinte ou trinta trabalhadores. Até operárias em fábricas de botões empregavam meninas como ajudantes.

Em relação aos pagamentos, Braverman (1987) afirma que eram efetuados por unidade produzida, sob várias maneiras, o que é ainda muito comum nos dias atuais, representando a conversão do salário por tempo, numa forma que tenta, de maneira muito desigual, colocar o trabalhador como cúmplice voluntário da sua própria exploração.

No que se refere às formas de desenvolvimento do trabalho, argumenta o autor, a ênfase era no empenho de comparar o trabalho acabado em vez de assumir o controle direto sobre a força de trabalho. Isso era que aliviava o capitalista das incertezas desse sistema, pela fixação de

determinado custo unitário, ao mesmo tempo em que colocava fora do alcance do capitalista grande parte do potencial de trabalho humano que poderia tornar-se disponível por horas estabelecidas, o controle sistemático e a reorganização do seu processo. Essa função é a chamada *gerência capitalista*, que logo assumiu papel preponderante nas organizações, de forma geral.

As grandes construções, como as pirâmides do Egito e a muralha da China, foram edificadas com o trabalho excedente de uma população escrava sem outros objetivos senão a glória dos faraós e imperadores. Estradas e canais foram construídos por sua utilidade civil ou militar, e não, em geral, para a obtenção de lucro. As manufaturas subsidiadas pelo Estado produziam armas e artigos de luxo e gozavam de um monopólio real ou legal, tendo as encomendas por compradores não comerciais, como os tribunais e os exércitos. Dessa forma, a administração exigida era elementar, e o trabalho era realizado por escravos e, muitas vezes, supervisionado também por escravos.

Na evolução do sistema, o capitalista – lidando com o trabalho assalariado, que representa um custo para toda hora não produtiva, com uma tecnologia avançando rapidamente, para a qual os seus próprios esforços certamente contribuíram, aliando-se a uma necessidade de acumulação de capital – buscou uma arte totalmente nova de administrar. As suas ações tornaram-se mais completas, autoconcientes, esmeradas e calculistas, afirma Braverman (1987).

Outro aspecto refere-se ao sistema de controle, que, sem a centralização do emprego, era, se não impossível, certamente muito difícil, e assim o requisito para a gerência constituía-se na reunião dos trabalhadores prioritariamente num mesmo ambiente físico. O primeiro efeito dessa mudança era impor aos trabalhadores horas regulares de trabalho, em contraste com o ritmo auto-imposto, que incluía muitas interrupções e meios expedientes, que, em geral, impediam a extensão da jornada de trabalho para fins de produzir um excedente de produção nas condições até então não existentes.

Nas oficinas, a *gerência primitiva* assumiu formas rígidas e despóticas, visto que a criação de uma *força de trabalho livre* exigia métodos coercitivos para habituar os empregados às suas tarefas e mantê-los trabalhando durante dias e anos. Havia poucas regiões do país (Inglaterra) em que as indústrias modernas, sobretudo as têxteis, não estivessem associadas com prisões,

reformatórias e orfanatos. O moderno proletariado industrial foi levado ao seu papel não tanto pelo atrativo ou recompensa monetária, mas sim pela compulsão, força e medo. As compulsões legais e uma estrutura informal de castigo no seio das fábricas foram freqüentemente ampliando-se num completo sistema social que abrangia jurisdições inteiras (POLLAARD, 1965).

Um caso ilustrativo dessa situação é o da empresa Ambrose Crowley, grande metalúrgica, que em meados do século XVIII empregava mais de mil trabalhadores. Constava um livro com as seguintes normas e dizeres:

[...] a firma fornecia um médico, um capelão, três professores, uma pensão e auxílio funeral aos pobres. *Crowley* pretendia dominar a vida espiritual de seu pessoal e induzi-lo voluntariamente e obedientemente à sua máquina. Era sua intenção expressa que toda a sua vida, inclusive até seu escasso tempo de folga (tempo normal de trabalho era de 80 horas semanais) revertesse à tarefa de tornar os ofícios lucrativos (POLLAARD, 1965, p. 56).

O capitalismo cria uma sociedade na qual ninguém consulta qualquer coisa senão o interesse próprio. Os interesses são explicitados em um contrato de trabalho celebrado entre as partes cujo objetivo principal é regular os diversos níveis de participação. Dessa forma, a gerência torna-se o instrumento mais perfeito e sutil para administrar esses interesses, em que a tradição, o sentimento e o orgulho no trabalho desempenham papel cada vez menor e mais esporádico nas organizações (BRAVERMAN, 1987).

Ainda de acordo com Braverman (1987), o verbo *to manage* (administrar, gerenciar) vem de *manus*, do latim, que significa *mão*. Antigamente, significava adestrar um cavalo nas suas andaduras, para fazê-lo praticar o *manège*. No caso do capitalista, esse se empenha, por meio da gerência (*management*), em controlar. O controle é, de fato, o conceito fundamental que impera nos sistemas gerenciais.

Para Leffingwell (1925, p. 35), “a gerência eficaz implica controle. Em certo sentido os termos são intercambiáveis, visto que gerência sem controle não é concebível”. Com o decorrer dos tempos, as novas relações sociais passaram a estruturar o processo produtivo e o antagonismo entre aqueles que executam o processo e os que se beneficiam dele. Ou seja, os que executam, os

que trazem à fábrica a sua força de trabalho e os que pretendem extrair dessa força de trabalho a vantagem máxima para o capitalista: o gerente.

Na visão de Kwasnicka (1995), o gerente clássico tem seu trabalho direcionado pelas premissas da abordagem clássica da administração, inspirada, sobretudo, nas teorias de Taylor e Fayol, voltadas para um pensamento tecnicista em relação à melhoria de desempenho e à organização produtiva.

As dificuldades para exercer o controle gerencial e incentivar a produção eram enfrentadas com a tentativa de colocar o administrador como definidor de regras e sistemas que puniam ou recompensavam o trabalhador de acordo com a sua eficiência de produção, estando, portanto, desvinculado de suas ações principais, relacionadas ao papel estratégico. Era comum um *turnover* acentuado dos trabalhadores de linha, o que não ocorria com aqueles que ocupavam a função gerencial. Como afirma Kwasnicka (1995), acreditava-se que ter uma organização estável significava manter um mercado estável e que a maximização dos lucros era o fator principal do crescimento organizacional. Os gerentes passavam por tensões importantes, provenientes, principalmente, da pressão dos trabalhadores sob seu comando, que tinham condições de trabalho pouco satisfatórias e muitos anseios. De acordo com Katz (1970), as maiores dificuldades para os gerentes estão relacionadas à sua condição de analista das condições que afetam a sua unidade de trabalho, identificando as necessidades de alocação de recursos, os relacionamentos interpessoais, os valores e as normas da organização, como forma de alcançar os melhores resultados do trabalho. Observa-se, portanto, que a função gerencial é permeada por um significativo nível de pressão, advindo tanto do capital como do trabalho.

É importante mencionar-se à época a negligência em relação às necessidades humanas, uma vez que o foco das preocupações da maioria dos estudiosos estava voltado para as necessidades organizacionais, como as explicitadas na teoria burocrática weberiana, em que são tratados os conjuntos de normas, o princípio da hierarquia, a competência profissional e o conhecimento técnico. O princípio da associação entre as necessidades do indivíduo e as necessidades da organização não era levado em consideração nem mesmo após as premissas colocadas pela Escola das Relações Humana, abordagem essa anterior ao modelo burocrático de organização, que surge em meados do século XX, tendo entre os seus principais expoentes pesquisadores como Elton Mayo, Kurt Lewin e Tannenbaum (KWASNICKA, 1995).

O modelo burocrático trouxe algumas formas de organização que, muitas vezes, dificultam a comunicação, afastam o gerente do seu pessoal e impõem um controle maior não só sobre o trabalhador, mas sobre todos os indivíduos envolvidos com a organização. Os gerentes que têm que lidar com estruturas muito rígidas, constantemente, sofrem impactos vindos das mudanças do ambiente, que, freqüentemente não são acompanhadas pela organização, principalmente as mudanças no mercado e os níveis crescentes de especificidades dos produtos e serviços demandados pelos clientes.

Tendo em vista as demandas do ambiente, e numa visão evolutiva, os gerentes passaram a assumir posturas diferenciadas em relação às ações administrativas. A Escola de Relações Humanas e a Escola Comportamental fizeram com que o administrador passasse a dar tratamento novo às necessidades dos indivíduos, reconhecendo ao fator humano uma importância maior no ambiente de trabalho. Os gerentes passaram a dar maior atenção à satisfação dos trabalhadores e ao significado das tarefas que esses realizavam, buscando adotar idéias de como tornar a gerência mais democrática e o trabalhador mais participativo nas organizações. Como exemplo dessas ações tem-se o princípio da integração, que prescreve a necessidade da criação das condições que melhor possibilitem aos trabalhadores realizar suas próprias atividades, mediante a orientação de seus esforços para resultados. Os fatores de saúde, sociais e psicológicos passaram a ter importância maior nas organizações, uma vez que o bem-estar do trabalhador passou a ser considerado como um aspecto de grande importância para se atingir a eficácia no trabalho (McGREGOR, 1970).

Nessa direção, outra contribuição importante é atribuída a Maslow (1962), que, a partir das necessidades, considerava que a motivação humana poderia ser organizada segundo uma hierarquia de cinco níveis básicos, podendo ser utilizada para analisar tanto as necessidades dos trabalhadores operacionais quanto as necessidades do ponto de vista dos ocupantes da função gerencial.

A flexibilização nas organizações começou exatamente neste ponto, quando o casamento das necessidades do indivíduo com as necessidades da organização passou a ser levado em conta, pois ambos os lados precisavam abrir mão de algumas coisas e adotar um pouco do ponto de vista

do outro lado para construir objetivos em comum, tornando as relações de trabalho mais colaborativas e construtivas.

Posteriormente, a Escola Sistêmica e a Escola Contingencial vieram trazer para o gerente uma visão mais organicista sobre as questões de gestão, passando a tratar o sistema organizacional não mais como uma máquina, mas como um conjunto de sistemas abertos que interagem e que sofrem grandes influências das decisões das pessoas que constituem a organização e do meio em que ela está contida. Esse pensamento colocou a organização em uma posição antagônica à anterior. Se antes o papel do gerente era ter o controle sobre o que a organização fazia e sobre o seu ambiente, agora a idéia é que não há como ter controle sobre esses fatores tão complexos como as demandas e restrições do indivíduo, do ambiente e das relações sociais. Dessa forma, a adequação das pessoas e da organização a esse pensamento traz uma infinidade de modificações nas relações de trabalho e nos modelos de gestão (KATZ & KAHN, 1976).

O próprio enfrentamento de todas essas modificações nas visões e nos modos de lidar com a organização faz com que o gerente receba uma carga ainda maior de tensões, que ele precisa assimilar e à qual deve adequar-se para continuar tendo condições de gerenciar a organização, possibilitando a essa alcançar seus objetivos.

Observa Srour (1998) que nessa direção de busca de equilíbrio, procurando minimizar pressões advindas do ambiente organizacional, compatibilizando-as com o que suporta a estrutura psíquica, os gerentes buscam mecanismos de regulação. Como exemplos desses mecanismos estão a conquista de apoio dos pares, superiores e subordinados, a negociação de vantagens e prerrogativas diversas e a construção de alianças e redes.

A partir da visão das Escolas Sistêmica e da Escola Contingencial, a questão da flexibilidade se tornou mais evidente, principalmente pelo fato de a teoria sistêmica basear-se na biologia, levando em conta que evoluir significa adaptar. Ou seja, aqueles que mais rapidamente se adaptam às pressões do conjunto de fatores que o ambiente impõe mais evoluídos estarão e, por consequência, tenderão a não se extinguirem.

Mattoso & Oliveira (1996) consideram que o contexto global dos tempos contemporâneos faz grandes alusões à abertura econômica e às interações culturais. As organizações multinacionais tornaram-se pontos iniciais para mudanças e para a introdução de novas formas de enfrentamentos nas comunidades geograficamente distantes. Os arranjos que as empresas passam a fazer para produzirem e comercializarem pelo mundo vêm requerer uma flexibilidade organizacional muito grande, sobretudo dos gestores.

Na visão de Putnam (2000), esse novo ambiente organizacional induziu mudanças profundas nas formas de pensar e nos estilos de gerência, sobretudo com a introdução de novas tecnologias e modificações na estrutura produtiva das organizações. Essas novas tecnologias foram responsáveis pela substituição gradativa da força de trabalho das pessoas pelo trabalho de máquinas cada vez mais sofisticadas e inteligentes, operadas por um número cada vez menor de trabalhadores. A entrada de novas tecnologias foi também responsável por grandes alterações nas formas de interação social e na cultura da sociedade como um todo.

As estruturas produtivas que passaram a surgir são amplamente questionadas tanto por Putnam (2000) quanto por Sennett (2001). Esse último critica principalmente as estratégias de demissão e os processos de reengenharia que foram responsáveis por uma grande instabilidade tanto na economia quanto na empregabilidade em todo o mundo. Porém, o problema maior trazido tanto por essas estruturas quanto pelas tecnologias não são as mudanças em si, mas as formas que os indivíduos passaram a ser pressionados diante de uma pseudoflexibilidade, que, na maioria das vezes, causa um grande incômodo e significativos níveis de pressão, principalmente naqueles trabalhadores que ocupam função gerencial, contribuindo, na maioria das vezes, para o adoecimento físico e psíquico (PUTNAM, 2000 e SENNETT, 2001).

Nesse sentido, Srour (1998, p. 136) afirma que “o medo impera e a vontade do chefe prevalece, ainda que os subordinados represem tensões ou ofereçam resistências subterrâneas”.

A visão sobre a relação que a organização tinha com os seus subsistemas internos e externos trouxe uma forma de relação indivíduo – organização diferente do que era praticado no chamado “velho capitalismo”. Essa mudança de paradigma coloca os indivíduos e as organizações diante de um novo vínculo, aquele da flexibilidade, considerado por Sennett (2001) como

pseudoflexibilidade, em que o indivíduo torna-se o seu próprio gerente, exercendo, na plenitude, o máximo de autocontrole e tendo com conseqüência a submissão a elevados níveis de pressão. Dessa forma, um número crescente de trabalhadores se vê entre a cruz e a espada: de um lado, o desemprego; de outro, um trabalho cada vez mais absorvente, exigente, instável e, sobretudo, estressante.

O “novo capitalismo econômico” é uma expressão sintetizadora dessa nova forma de pensamento dentro das organizações, pois, ao pregar a abertura e a flexibilidade, faz com que tanto a organização quanto o indivíduo necessitem tornar-se cada vez mais aptos para lidar com os fatores altamente mutáveis dos ambientes dessa época contemporânea. “A forma de gestão do próprio sistema empresarial é afetada através das inovações tecnológicas tanto do processo de produção em si, quanto do gerenciamento da força de trabalho” (TENÓRIO, 2000 p. 158).

O cenário em que o novo capitalismo começou a surgir foi cercado de crises, dando como saída a “flexibilidade”. Primeiro, uma crise latente do paradigma industrial, com a desaceleração da produtividade e um crescimento da relação capital/produto, conduzindo a uma queda da lucratividade nos anos 60. A reação dos empresários, via internacionalização da produção, e do Estado, via generalização das políticas de austeridade, levou a uma crise do emprego, e daí à crise do Estado-Providência, no caso do Brasil. A internacionalização e a estagnação dos rendimentos desencadearam, por sua vez, a crise “do lado da demanda”, no fim dos anos 70. A “flexibilidade” surgiu então como uma adaptação a esse último aspecto da crise, tornado-se decisivo para as organizações, em relação às questões de lucratividade e, conseqüentemente, de sobrevivência (LEBORGNE & LIPIETZ, 1988, p.16).

A reestruturação produtiva, que nas sociedades desenvolvidas começa a partir dos anos 70, tem no Brasil seu início a partir dos anos 90, com reflexos extremamente expressivos em relação ao trabalho. Verificam-se, principalmente, altos níveis de insegurança em relação ao emprego e renda, atingindo todas as classes profissionais, até mesmo o grupo gerencial (MATTOSO, 1995).

Para Melo (2004, p. 37), não existe consenso em relação às demandas da categoria gerencial, uma vez que “apresenta-se antagônica, na medida em que depende, por um lado, da classe capitalista,

opondo-se a ela em seu esforço de racionalização e reforma do trabalho, enquanto, por outro lado, trabalha para o controle e exploração da classe”.

Nesse processo evolutivo, Tenório (2000) reconhece três fases por que passou a transição do modelo de racionalização de trabalho rígido para um mais flexível. A primeira, segundo o autor, ocorreu durante o período de Taylor, Ford e Fayol; a segunda com a escola das Relações Humanas; e a terceira com as técnicas japonesas de gestão da produção. Para Boddy (1990, p. 46), esse quadro configura o modelo pós-fordista, em que a “flexibilização na produção corresponde uma flexibilização dos mercados de trabalho, das qualificações e das práticas laborais”.

O gerente passa então a ter de lidar com padrões na sua organização e na sociedade, que, muitas vezes, contradizem o seu próprio pensamento, como também a própria história da organização. A interação com esse novo ambiente é um fator que gera mais tensões no ambiente organizacional, e, conseqüentemente, torna-se causa importante para o desencadeamento de quadros de estresse ocupacional. Alguns padrões passam a ser imperativos nesse contexto:

a) um esforço permanente para a melhoria simultânea da qualidade, dos custos e dos serviços de entrega; b) manter-se muito próximo dos clientes, para entender suas necessidades e ser capaz de se adaptar para satisfazê-las; c) busca de uma maior aproximação com os fornecedores; d) utilizações estratégicas da tecnologia, visando à obtenção de estratégia competitiva; e) utilização de estruturas organizacionais mais horizontalizadas e menos compartimentalizadas; f) utilização de políticas inovadoras de recursos humanos (CASTRO *et al.*, 1996, p. 259).

A incessante busca por melhor atendimento ao cliente, eficiência operacional e qualidade dos produtos leva sempre à busca pela melhor tecnologia. A tecnologia da informação e a microeletrônica, que são atualmente importantes ferramentas tecnológicas para alcançar tais resultados, trazem na sua utilização uma necessidade de flexibilização ainda maior. As variedades de *softwares* e as formas de armazenagem, processamento e troca de informação possibilitam, muitas vezes, a um único indivíduo acumular as tarefas que eram antes realizadas por vários grupos de indivíduos especializados em somente um desses processos.

As técnicas gerenciais também fazem uma exigência de perfis mais dinâmicos de indivíduos que atuam no processo produtivo. O *just-in-time*, por exemplo, traz uma preocupação maior com os tempos que o produto leva para passar de um estágio a outro, seja na produção, na entrega ou na manutenção. Anteriormente, os processos de trabalho nessa área exigiam menos dinamismo dos trabalhadores e, conseqüentemente, do gerenciamento.

A administração da qualidade total (TQM/TQC), os instrumentos de certificação (ISO) e os sistemas de planejamento participativo são mais alguns dos fatores que acabam por exigir do trabalhador um perfil de maior criatividade, resistência às tensões, receptividade a novas idéias e flexibilidade para lidar com as implicações que esse novo ambiente produtivo passa a exigir (BODDY, 1990).

De acordo com Brod (1985), o ritmo cada vez mais acelerado do trabalho vem contribuindo para aumentar a impaciência dos trabalhadores, resultando em níveis sem precedentes de estresse.

Em pesquisas recentes, mais de 75% dos trabalhadores americanos descrevem seus empregos como estressantes e acreditam que a pressão está aumentando continuamente. No Japão, dezenas de vítimas de morte por excesso de trabalho (*karoshi*) geram indenizações pelo governo, em escala crescente, todos os anos. Na Inglaterra, os trabalhadores batem recordes de falta ao trabalho em razão do estresse e gastam bilhões para combater o problema. No mundo, de acordo com a Organização Mundial de Saúde, 30% dos trabalhadores apresentam sintomas de depressão e transtornos de ansiedade, como a síndrome do pânico e o estresse (LEVI, 2003, 2004).

Para Allen *et al.* (1995), no Brasil, as principais mudanças e incorporações relativas a programas e tecnologias que são adotados por empresas que se configuram nesse novo modelo de capitalismo são as seguintes: novas formas de relações de trabalho; fabricação e entrega *just-in-time*; utilização do conceito de minifábricas, ou de fábrica dentro de fábricas; ênfase no treinamento/educação básica; implementação de trabalho em grupo; desenvolvimento de programa de saúde e segurança do trabalho; redução do *setup* (tempo de organização); redução do *lead time* (tempo de condução); introdução e/ou aprimoramento do controle estatístico de processo (CEP); aplicação da multifuncionalidade; MRP – *material requirement planning*;

rearranjo em células; ISSO 9000; manutenção produtiva total; e CAD – projeto assistido por computador.

Com essas tecnologias, que implicam novas formas de organização do trabalho, surge a necessidade de ajustamento dos indivíduos às exigências desse novo ambiente organizacional, que no Brasil passou a instalar-se a partir dos anos 90, enquanto que nos países mais desenvolvidos essas práticas iniciaram por volta dos anos 70. A adaptação e o desenvolvimento tornam-se condições básicas para que os trabalhadores mantenham-se competitivos no mercado de trabalho. “Todas essas inovações modificam profundamente as estruturas de produção e de organização da produção e do trabalho de uma empresa” (TENÓRIO, 2000, p.172).

A nova estrutura de produção e de relações de trabalho no Brasil exige do trabalhador ou do gerente não só uma nova postura perante o mundo como também modificações da estrutura em que a sociedade se organiza, principalmente em relação ao ensino do país, com exigências de melhor infra-estrutura, estrutura metodológica e curricular.

As novas formas de organização do trabalho enfatizam o desenvolvimento de múltiplas habilidades por parte do trabalhador, que deve ser capaz não apenas de prever problemas e desenvolver soluções alternativas, mas também de sugerir novas linhas de ação. Além disso, incentivam o trabalho em equipe e a cooperação. Para os trabalhadores que continuam em seus postos, essas inovações exigem maior qualificação, viabilizando o máximo aproveitamento do progresso tecnológico.

Dessa forma, uma base importante para toda essa aplicação está no sistema educacional do país. A utilização de equipamentos de base microeletrônica e a adoção de sistemas de controle de qualidade e de outras medidas destinadas ao aumento da produtividade exigem, além de formação técnica específica, a educação básica. É justamente a integração dessas formas de conhecimento que confere flexibilidade ao trabalhador, no sentido de torná-lo apto a interagir de forma mais intensa no processo produtivo. Se o sistema educacional de um país está ultrapassado,

não será possível fazer a transição para o emprego com base no conhecimento, pois as pessoas não estarão capacitadas a aprender (WELMOWICKI *et al.* 1994).

Nessa transição, o trabalho – que antes era realizado mediante a operação direta de máquinas, na qual não havia a visualização do processo produtivo como um todo por parte do trabalhador, e a forma de operar essas ferramentas exigia mais um trabalho manual do que intelectual – foi trocado por um processo em que passaram a predominar as exigências intelectuais. Com a utilização mais intensiva de computadores e a troca de trabalhadores por sistemas tecnológicos robotizados, o pessoal operacional e os gerentes que permaneceram nas organizações precisaram desenvolver uma relação do intelecto com as operações e ter o que Zuboff (1994) define como “qualificação intelectual”, que, para ele possui as seguintes dimensões:

- a) capacidade de *pensar abstratamente*, por causa da necessidade de operar números e símbolos; b) *raciocínio indutivo*, já que a informação nos computadores é feita em termos quantitativos e as pessoas devem abordar dados analiticamente, sendo capazes de fazer relações potenciais e formular hipóteses; e c) possuir uma *concepção teórica* dos processos aos quais os dados se referem (ZUBOFF, 1994, p. 85).

Os administradores dessas organizações passam a exercer um papel mais do que gerencial; o governo acompanha as manobras; a população exige mais atenção dos moradores que estão às voltas das instalações; grupos ambientais divulgam os impactos na natureza; e a imprensa ajuda a personificar as atitudes das organizações no papel dos gerentes. Os indivíduos que assumem altos postos gerenciais passam a ter que responder por grandes demandas do seu ambiente, com o respaldo legal que obriga as organizações a assumirem essas responsabilidades com a sociedade.

Aqueles que ocupam posição de gerenciamento nas organizações têm sofrido os efeitos dessa revolução, na medida em que a reestruturação organizacional, estimulada pela tecnologia, reduz os postos de trabalho. Os processos de reengenharia, *downsizing* ou achatamento das estruturas da empresa, têm afetado o mundo do *colarinho-branco*, situação essa também presente nos níveis técnicos e operacionais das organizações – *os colarinhos azuis* (TENÓRIO, 2000).

Mattoso & Oliveira (1996) ilustram esse quadro apresentando dados do estado de São Paulo, com base na Relação Anual de Informações Sociais e no Cadastro Geral de Empregados e Desempregados de 1989. Para os autores, essa situação parece refletir o estado da arte quanto ao quadro geral de emprego da classe média brasileira, afetado pelas chamadas “novas tecnologias”. Com base nessas referências, existiam 2,45 milhões de trabalhadores empregados, representando 36% do total de trabalhadores do setor privado. Ao longo dos quatro anos e meio que vão de 1990 ao primeiro semestre de 1994, os dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados revelaram um corte global nessas ocupações da ordem de 465 mil postos de trabalho. Essa redução equivale a 19% do contingente de pessoal empregado em 1989. Estratificando esses dados, percebe-se que o enxugamento mais intenso ocorreu nos níveis intermediários de gestão: gerentes, 37%; chefes e técnicos administrativos, 41%; e chefes e supervisores de fabricação, 40%. A alta direção reduziu em níveis inferiores, porém apresenta números igualmente expressivos, atingindo 17% dos diretores e 22% dos assessores. Esses dados, segundo os autores, revelam uma significativa redução dos níveis hierárquicos decorrente das novas formas de organização e gestão do trabalho no Brasil. Além disso, a grande maioria das ocupações criadas é precária e de natureza estressante. Por exemplo, nos cargos ligados diretamente a trabalhos terceirizados e temporários, em que, muitas vezes, não se têm as condições necessárias para a realização do trabalho, o nível de pressão por resultado é intenso. .

Buscando aumentar a eficácia em termos de competitividade, muitas empresas se reestruturaram e diminuíram o quadro de pessoal de forma radical. As práticas de emprego não tradicionais que dependem de trabalhadores temporários e de mão-de-obra terceirizada têm aumentado de forma constante, e tecnologias de produção enxutas e flexíveis estão se disseminando por toda a indústria mundial (SAUTER, 2005).

Para Welch (2001), o gerente exerce influência muito grande tanto na cultura organizacional quanto na imagem da organização que é refletida na sociedade em que ela está presente. Ele não é só um trabalhador a serviço do capital, afirma o autor. Do gerente, tem-se o reconhecimento importante de que suas decisões afetam toda uma cadeia de sistemas que interagem com a sociedade e com cada indivíduo, e os rumos que a organização segue trazem consequências diretas para as pessoas que com ela se envolvem. Há, em adição, a responsabilidade com a

natureza e o meio ambiente, fonte de recursos e alvo de subprodutos, dos quais nenhuma organização está livre de prestar contas. Dessa forma, a responsabilidade que a organização carrega consigo é solidária aos seus gerentes. Ou seja, qualquer problema da organização que traga conseqüências à sociedade ou ao meio ambiente é também um problema do administrador que gerencia a organização. O tempo em que a preocupação era só de satisfazer a empregados e capitalistas foi superado. Ainda na visão de Welch (2001), existe nas organizações contemporâneas uma grande tendência em incentivar os gerentes de hoje a adotarem as chamadas “características flexíveis”, decorrentes de exemplos de sucesso. Mas, apesar de todo o sucesso, não são mostrados os efeitos negativos decorrentes dessas práticas. O autor faz apologia do conjunto de características que são capazes de levar os administradores ao sucesso, potencializando o enfrentamento dessas responsabilidades. No período em que esteve à frente da General Electric, na década de 90, foi capaz de conduzi-la às melhores colocações no mercado.

Segundo Fagundes (2003), Welch distribuía cartões para os empregados com os dizeres de que os líderes da General Electric deveriam possuir as seguintes características: integridade inflexível; ter paixão pela excelência e ódio à burocracia; estar sempre aberto para novas idéias, vindas de qualquer lugar; viver a qualidade, controlar os custos e ter velocidade para implementar ações para obter vantagem competitiva; ter autoconfiança para envolver todos e capacidade para ultrapassar limites; criar uma visão clara e simples baseada na realidade e comunicá-la a todos; ter uma enorme energia e habilidade para energizar outras pessoas; estabelecer metas agressivas e premiar os progressos; ver as mudanças como oportunidades, e não como ameaças; ter visão global; e constituir times globais com diversidade.

Na concepção de Welch (2001), a visão do gerente deverá estar voltada totalmente para a necessidade de se atingir bons resultados, o que é uma grande indicação de que os fatores de pressão pela necessidade de resultados, necessariamente, trariam certa disfunção às relações de demanda e liberdade de tomadas de decisão, pois gerentes de nível médio passam a ser pressionados não somente pelos seus superiores, mas também pelas metas e pela necessidade de se mostrar o melhor no que faz. Sucesso não é sinônimo de bem-estar, pois as necessidades de reconhecimento do indivíduo, em grande parte das vezes, tornam-se maiores do que as necessidades de segurança ou, até mesmo, as fisiológicas, como o sono e a alimentação. Assim, o indivíduo troca algumas horas do seu sono para resolver problemas que colocam em xeque sua

responsabilidade pela função gerencial, o que, de acordo com Lobo (2003), é como se o ideal do *operário-máquina* da sociedade industrial fosse substituído pelo *colaborador-clone* pós-industrial: um ser ao mesmo tempo biológico, microeletrônico e virtual, permanentemente reprogramável, fruto de técnicas sofisticadas e flexíveis.

2.1 A gerência brasileira e a importação de tecnologia de gestão

De acordo com Wood & Caldas (1997), no caso brasileiro o discurso é aparentemente coeso e utiliza a retórica generalista, embora a prática seja difusa, diversa, e remeta ao país real, com as suas ambigüidades e realidades peculiares. O fenômeno de importação de tecnologia gerencial estaria relacionado à formação do povo, ou seja, à forma de colonização adotada, envolvendo a influência da economia escravocrata, latifundiária e de monocultura, em relação à constituição sociocultural brasileira. Os autores apontam como traços essenciais da cultura brasileira: o personalismo, a ambigüidade, a distância do poder, a plasticidade e o formalismo. Todos esses fatores são influenciadores na importação e estabelecimento de grande parte do modelo gerencial adotado pelas empresas brasileiras.

O **personalismo** está relacionado à tendência de se fazer da importância social ou da necessidade pessoal do indivíduo a referência maior para a tomada de decisão. A **ambigüidade** pode ser definida como o *jeitinho brasileiro*, que, segundo Barbosa (1992) e DaMatta (1987), é uma estratégia utilizada para suavizar as formas impessoais que regem as relações pessoais, admitindo dupla leitura: se, de um lado, pode significar favorecimento, de outro, pode ser visto como uma forma de sobreviver ao cotidiano, um verdadeiro recurso de resistência cultural. A **distância do poder** é um traço que, segundo Barros & Prates (1996) e Barbosa (1992), representa uma característica autoritária, reagindo ao contexto homogeneizante que ameaça aplicar simplesmente a norma, como se fosse qualquer um. As seguintes expressões ilustram bem essa definição: “Você sabe com quem está falando?”, “Manda quem pode, obedece quem tem juízo”, “Como se eu fosse qualquer um”. A **plasticidade** é explicada por duas raízes principais: a tendência à dependência e o gosto pela miscigenação e pelo exótico. Com base nessa herança cultural, o brasileiro acostumou-se a nutrir uma postura de espectador, sempre dependente de algo ou de alguém que o leve e o conduza. Segundo Wood & Caldas (1997), outro fator que colaborou para o desenvolvimento da plasticidade foi a ausência do orgulho de raça do português, caracterizada

pela forte atração pelo sensual e pelo exótico e o seu gosto pela mistura racial. O **formalismo** é caracterizado como a apropriação, que pode ser seletiva ou superficial. Para Guerreiro Ramos (1983), o formalismo brasileiro está presente em nossa tendência de aceitar e provocar a discrepância entre o formal e o real, entre o dito e o não dito. Esse traço cultural mostra que somos consideravelmente abertos a modelos estrangeiros e que a eles somente nos submetemos formalmente.

Para Wood & Caldas (1997), desde a abertura do mercado brasileiro na década de noventa o país tem importado, de forma crescente, mesmo em alguns momentos do passado, provocando desequilíbrios na balança comercial. Essas importações não se restringem às “bugigangas diversas”. A identidade frágil, o desapego à tradição e a superficialidade, muitas vezes, dão à textura social local caráter difuso e turvo, provocando falsas impressões. É nesse contexto, segundo os autores, que também vem ocorrendo a importação de tecnologia gerencial no Brasil.

O empresariado brasileiro, procurando respostas para o desenvolvimento das organizações, vai ao encontro de novas tecnologias gerenciais, praticando a sua “importação”. Essas ações são reforçadas pelas pressões econômicas sobre os países periféricos, caso do Brasil, e pelo discurso determinando o que deve ser feito em termos da adoção das melhores práticas mundiais, bem como a introdução de metodologias e sistemas de gestão importados. Essa situação não se constitui somente como um problema brasileiro, e sim dos diversos países que se encontram em estágio semelhante de desenvolvimento.

Dessa forma, como resposta natural à situação, ocorre a disseminação de modelos de excelência que, presumidamente, poderiam ser transplantados dos países desenvolvidos às nações satélites. Como importar modelos prontos é muito mais fácil que construir modelos próprios, além de prover a sensação de modernização ou de queimar etapas, grande parte das organizações opta por comprar ou, mesmo, mimetizar modelos pré-testados. A adoção das chamadas “práticas de classe mundial” atinge tanto o nível organizacional quanto o individual. Para ser aceito no mundo das organizações, os gerentes têm de mostrar que conhecem e comungam com as novas idéias e tecnologias trazidas do chamado “mundo desenvolvido”. Quanto mais “iniciados” nessas tendências, mais “civilizados” esses atores são considerados, na visão capitalista.

A postura brasileira é de assimiladores de conceitos e modelos produzidos em outros países. Assim, as organizações “bebem”, direta ou indiretamente, em fontes estrangeiras, tornando a gestão empresarial um campo de trabalho e de estudos essencialmente importado. A adoção dessas tecnologias é pouco crítica, como também a produção acadêmica nacional torna-se pouco original e muito referenciada em autores estrangeiros, sobretudo os americanos (WOOD & CALDAS, 1997).

A filtragem, a difusão e a sustentação dessas tecnologias gerenciais no Brasil se dão por meio de diversos agentes, como o Estado, as instituições de ensino técnico e superior, os meios de comunicação e as categorias profissionais. O Estado, ao longo de sucessivos governos, de ideologias distintas, tem apoiado com leis, incentivos fiscais e políticas setoriais, tal tendência, facilitando e induzindo a importação dessas práticas de gestão. Outro importante agente de difusão tem sido a multiplicação das instituições de ensino no Brasil, garantindo a permanência da condição de importação e reforçando a hegemonia estrangeira, sobretudo a norte-americana no ensino e pesquisa em Administração no país. Um terceiro agente é constituído pelos meios de comunicação. Um último exemplo é a divulgação intensa de biografias de “supergerentes”, bem como casos de sucesso, alimentando o imaginário do empresariado e fertilizando o terreno para a importação. Por último, categorias profissionais compostas, entre outros, de consultores, analistas e profissionais que vêm atuando como “megaconferencistas”. Muitas vezes, essas categorias atuam indiretamente como agentes de importação ao escreverem uma literatura “nacional” que apenas reproduz as idéias e os conceitos importados.

Os processos históricos vivenciados pelo país e pelas organizações aqui instaladas conduziram ao hibridismo cultural e à diversidade. Decorrente dessa diversidade, as empresas brasileiras geraram formas de gestão distintas entre si e diferentes dos modelos definidos nos países de onde foram importadas. Em razão disso, muitas vezes, essas práticas são confrontadas e contestadas.

Wood & Caldas (1995, 1997) e Caldas (1996) demonstram um efeito comum desse choque, que foi denominado pelos autores de “afastamento entre substância e imagem”, que quer dizer um distanciamento entre o que ocorre no mundo real e o que projeta o discurso gerencial. Dessa forma, o discurso pode ser considerado pseudomodernizante, uma vez que utiliza categorias e elementos da retórica gerencialista norte-americana, tipicamente monoteísta. De acordo com os

autores, ficaram evidenciados três tipos de reações, traduzidos em formas de comportamento, que são: comportamento “para inglês ver”; “frustração e negação”; e “adaptação criativa”.

Comportamento “para inglês ver”. Segundo os autores, este é o mais típico comportamento organizacional brasileiro diante da importação de conceitos. Consiste em adotar, de forma temporária e/ou parcial, a tecnologia em questão para minimizar as pressões de adoção, sem, no entanto, realizar mudanças substanciais ou ferir aquilo que se considera intocável no *status quo*. A mudança se dá “para inglês ver”.

Frustração e negação. Esta situação ocorre quando a dissimulação “para inglês ver”, em relação à adoção da tecnologia, não tem como funcionar, sendo insuficiente ou, mesmo, impossível. Na prática, as mudanças propostas costumam esbarrar em estruturas de poder e condições operacionais não previstas no “pacote” adquirido. O resultado é a frustração diante da impossibilidade de realizar a transformação desejada sem dor ou a simples negação da metodologia como inapropriada ao contexto.

Adaptação criativa. Neste caso ocorre uma releitura dos conceitos a partir da realidade local para atender aos objetivos da organização.

Wood & Caldas (1997) afirmam que a importação de tecnologia gerencial, muitas vezes, além de ser inapropriada para a solução dos problemas reais locais, tem ainda como consequência desfocar a percepção desses mesmos problemas, não atendendo de forma apropriada às necessidades das organizações.

2.2 O gerente e a organização

Para Sennett (2001), os líderes empresariais enfatizam o mercado global e o uso de novas tecnologias como características distintas do capitalismo moderno. No entanto, não vêm outras dimensões da mudança, como as novas maneiras de organizar o tempo, sobretudo o tempo de trabalho. Talvez um dos sinais mais tangíveis dessa mudança seja o lema “Não há longo prazo”. No trabalho, a carreira tradicional, que preconizava uma trajetória de longo prazo, está desaparecendo, com também a utilização de um único conjunto de qualificações, que se mostrava

suficiente no decorrer de uma vida de trabalho. Segundo o autor, hoje um indivíduo que está cursando a faculdade pode esperar mudar de emprego várias vezes na sua trajetória profissional, como também mudar suas aptidões básicas pelo menos outras tantas vezes. As empresas passam a terceirizar parte significativa de suas atividades para pequenas empresas ou, mesmo, indivíduos, mediante contratos de curto prazo. No caso americano, a força de trabalho que tem mais crescido nos últimos anos é aquela constituída de indivíduos que trabalham para agências de emprego temporário.

Empresas como a *Manpower* cresceram 240 por cento de 1985 a 1995. A *Manpower* tem 600 mil pessoas em sua folha de pagamento, comparadas com 400 mil da *General Motors* e 350 mil da *IBM*, sendo hoje a maior empregadora do país (SENNETT, 2001, p. 22).

Champy (1995) afirma que as pessoas, de uma forma geral, estão muito voltadas para as mudanças, porque o mercado está sendo motivado pelos consumidores como nunca esteve na história, tornando-se muito dinâmico para permitir que se façam as coisas da mesma forma ou que se façam as mesmas coisas ano após ano. Uma explicação para essa situação é o desejo do retorno rápido dos investimentos, o que não ocorria em meados do século XX, uma vez que a maioria das economias avançadas produziu uma era de relativa estabilidade.

Para Powell & Smith Doerr (1994), nesse novo contexto as mudanças na estrutura institucional acompanharam o trabalho de curto prazo, e as empresas buscaram eliminar parte da burocracia, tornando-se organizações mais planas e flexíveis. Em vez de organizações tipo “pirâmide”, agora a administração volta-se para o modelo de “redes”, que podem ser mais facilmente decompostas ou redefinidas do que as hierarquias tradicionais. Isso quer dizer que as promoções e demissões tendem a basear-se em regras nítidas, fixas, e que as tarefas do trabalho não são claramente definidas, uma vez que a rede define de forma constante a sua estrutura de operação.

Nesse contexto, Sennett (2001, p. 33) afirma que as condições de tempo no novo capitalismo criaram um conflito entre caráter e experiência, na medida em que a experiência tornou-se desarticulada, ameaçando a capacidade das pessoas de transformar seus caracteres em narrativas sustentadas. “Talvez a corrosão de caracteres seja uma conseqüência inevitável. Desorienta a

ação de longo prazo, afrouxa os laços de confiança e compromisso e divorcia a vontade do comportamento”.

Buscando analisar a realidade brasileira, Lima (1995) realizou pesquisa sobre as conseqüências das novas políticas de recursos humanos, fundamentando-se essencialmente em estudos empíricos, utilizando-se de métodos tanto da psicologia como da sociologia. Com base nesses estudos, a autora revela como se dá o vínculo do gerente com a organização diante desse novo cenário do capitalismo.

A empresa estudada atua no setor metalúrgico, mais especificamente na fabricação de componente essencial para o motor de automóveis, tendo sido fundada há 45 anos, à época da realização do estudo. Passou a fabricar esse mesmo componente para a indústria aeronáutica, constituindo-se em grupo bastante poderoso, diversificando a sua linha de produtos. A unidade estudada foi considerada uma das mais importantes do grupo, contando com cerca de três mil empregados.

Identificou-se que desde a sua implantação a organização adotou uma atitude voltada para o ser humano em relação aos seus empregados, tendo sido uma das primeiras organizações brasileiras a aplicar políticas voltadas para as “relações humanas”. Após a sua implantação, concedeu benefícios importantes aos empregados, criando uma boa imagem na região onde passou a atuar.

Os indivíduos estudados foram os gerentes, pertencentes aos três níveis da hierarquia: alta gerência, média gerência e gerência de linha. Em média, tinham entre 30 a 40 anos de idade, sendo que os ocupantes da gerência intermediária possuíam em torno de 12 anos de vínculo com a organização. A grande maioria, de nível superior, obteve esse grau após ingresso na organização, o que foi mencionado pelos participantes como de grande importância para o desenvolvimento profissional e social.

Segundo a autora, de imediato, o que chamou muita atenção foi o conteúdo do discurso dos gerentes, completamente impregnado pela ideologia da empresa. Isso levou-a a entender que a carreira dos gerentes, em grande parte, era decorrente da capacidade desse grupo de conformar-se às normas, valores, crenças e idéias advindas das políticas da organização. “Ele se esforçava em

corresponder da melhor forma possível às expectativas da empresa, oferecendo a ela o melhor de si mesmo” (p. 163).

De forma geral, percebeu-se que a atuação dos gerentes era voltada para as novas exigências de flexibilidade e a abertura nas relações com os subordinados, mas também de aplicação das medidas disciplinares e de controle dos resultados de trabalho estabelecidas pela empresa. De acordo com Sennett (2001), essas práticas enfatizam a flexibilidade e a simplificação das formas burocráticas, entre outras. No entanto, a ideologia e as amarras do controle estão cada dia mais vivas e presentes nas organizações, tornado-se um grande dilema e conseqüente fonte de pressão para os gerentes..

Para Lima (1995), os gerentes lutam para desenvolverem-se em suas carreiras, freqüentemente solitárias, buscando adotar os novos comportamentos exigidos por essa nova era, procurando tirar o máximo de produtividade do seu grupo de trabalho.

Nesse sentido, Melo (1999, p. 1337), analisando as situações de trabalho, aponta duas lógicas: a da organização e a da inovação, que são contraditórias, mas que apresentam uma legitimidade comparável de caráter complementar. A estratégia da inovação busca o aproveitamento dos recursos disponíveis na organização, utilizando-se das incertezas do processo de trabalho para rever lógicas sedimentadas ao longo de diversos processos, impulsionando a sua desorganização e as conseqüentes mudanças. Já a estratégia da organização tende, sobretudo, a atender aos objetivos planejados, decompondo os processos de trabalho, de forma a reduzir as incertezas do ambiente. Assim, “um modelo organizacional é, então, um construto social inacabado no qual os atores/profissionais de inovação se opõem aos atores/profissionais das regras e, em muitos casos, os mesmos atores/profissionais devem jogar nestes dois campos”. Dessa forma, o que deve ser gerenciado não é somente o modelo mais adequando, mas, especialmente, os atores desse modelo. Nesse processo, destacam os gerentes, que são os atores do modelo e administradores de atores, afirma a autora.

Reportando a pesquisa em referência, apesar de considerar a sua posição de gerente como um sinal de privilégio, o gerente E vive um cotidiano sobrecarregado, especialmente pelas exigências de resultados. Raramente se queixa, mostrando-se, na maioria das vezes, bem disposto,

renegando certos estados de espírito e jamais demonstrando qualquer frustração em relação ao ambiente organizacional. Essa é uma condição natural para reforçar o vínculo com a organização, demonstrando o seu grau de comprometimento, que, muitas vezes, não corresponde à realidade vivenciada, mas sim uma condição básica de sobrevivência no sistema.

Em termos da relação da empresa estabelecida com os gerentes, a autora a considera “perversa” e aponta aqueles indivíduos que possuem um modo de estruturação psíquica também “perverso” como tendo uma maior facilidade de adaptação a esse ambiente. A personalidade perversa é descrita por Brelet (1986) como aquela de um indivíduo mistificador, farsante, que falsifica a realidade, sem deixar transparecer qualquer sentimento de culpa. É um indivíduo que não nega a realidade, mas a utiliza para finalidades estritamente egoístas, funcionais, operatórias e calculadas.

O estudo desenvolvido na empresa E veio reforçar as hipóteses, de que o *comportamento instrumental* é o que prevalece entre os seus gerentes. Esse tipo de comportamento procura justificar o bom relacionamento do gerente com colegas e subordinados, visando obter ganhos em termos de ascensão profissional e melhores resultados no trabalho. “Jamais encontramos neste grupo qualquer referência a um relacionamento com colegas ou subordinados sem que tal relacionamento tivesse por finalidade favorecer a própria carreira (LIMA, 1995, p. 176).

Em relação ao poder no trabalho e aos significados atribuídos à empresa, foi identificado pela autora que os gerentes pesquisados investem psicologicamente na empresa, percebendo-a como protetora, poderosa e exigente. Alguns gerentes a percebem como um meio para a sua realização profissional e material, em um contexto fortemente competitivo. Um número significativo de gerentes considera a sua participação como importante para a empresa, o que, de acordo com a autora, vem reforçar a identificação desses indivíduos com a organização. Verificou-se que, embora existindo comportamento de identificação com a empresa, a ocorrência de conflitos é uma realidade, ainda que haja a intenção de negá-los ou anulá-los.

De acordo com Lima (1995), verificou-se o estabelecimento de controles sobre os gerentes por parte da empresa. Tais controles se estabeleciam e assumiam a forma de exigências de aperfeiçoamento profissional constante, traduzido pela expressão “vestir a camisa da empresa”.

Essa exigência de aperfeiçoamento é vivida pelos gerentes como uma ameaça, que se não for bem entendida pode custar o seu futuro profissional. Em termos das qualidades e atributos profissionais requeridos, também entendidos como mecanismos de controle, estão relacionados aos seguintes aspectos: facilidade no estabelecimento de contatos; rapidez nas respostas e tomada de decisão; honestidade e responsabilidade; interesse e motivação pelo trabalho; e abertura para mudanças e desafios.

Essas exigências identificadas são compatíveis com as premissas básicas do chamado “novo capitalismo”, em que cada trabalhador passa a ser o gerente de uma parte da produção, tornando-se responsável pelo controle de qualidade, produtividade e aperfeiçoamento do processo. A partir daí, os limites entre o trabalho e o resto da vida tornam-se cada vez mais tênues (SENNETT, 2001).

Melo (1999), numa visão mais ampliada sobre o contexto organizacional, afirma que talvez os resultados de uma organização dependam mais do modelo de gestão construído e implementado do que de outros fatores. Isso significa que os avanços em termos de competitividade, necessariamente, passam pelo modelo de gestão adotado pelas organizações. Essa situação é reforçada pela autora quando afirma que no plano internacional o fator gestão tem sido considerado um dos mais importantes elementos de competitividade.

Aliado ao modelo de gestão, encontra-se a *função gerencial*, que passa por significativas transformações nos tempos atuais, marcadas por exigências decorrentes de uma nova ordem mundial, que, de acordo com Sennett (2001), está relacionada às exigências do novo capitalismo. Nesse sentido, o autor faz referências ao ambiente organizacional moderno, que direciona sua ênfase para a realização de trabalhos de curto prazo e para a execução de projetos, sobretudo o chamado “trabalho flexível”. Esses elementos, na sua visão, dificultam ou, mesmo, impedem que os indivíduos desenvolvam experiências significativas que sirvam de referência para a formação do seu caráter, constituindo-se em elementos basilares para a própria vida.

Em relação à função gerencial, Melo (1999) afirma que não existe consenso por parte da literatura nem por parte dos próprios gerentes sobre esse novo papel que lhes é exigido, em função das constantes e profundas mudanças de caráter social, político, econômico e, sobretudo,

organizacional. A figura do gerente ainda permanece obscura como sujeito das práticas organizacionais, constituindo-se em importante campo de estudos. A autora realizou pesquisa em empresas públicas e privadas de grande, médio e pequeno porte, nas quais entrevistou gerentes de três níveis: alta gerência, gerência intermediária e gerência de linha. Com base nos resultados da pesquisa, não foi possível obter consenso em relação aos níveis de exigência demandados para a função gerencial nessas organizações. Essa é a mesma visão de Motta (1994), que considera que a função gerencial ainda permanece com um certo mistério para aqueles que buscam aproximar-se de seu conteúdo.

Mintzberg (1973) apresenta importante contribuição nesse sentido quando questiona a idéia básica de Fayol (1950) de que os administradores apenas planejam, organizam, dirigem e controlam. Segundo o autor, os gerentes têm outras responsabilidades gerenciais além do desempenho das funções do processo administrativo. Para chegar às suas conclusões, o autor estudou um grupo de altos executivos, concentrando-se nas atividades realizadas pelos gerentes. Com base nos estudos, chegou à conclusão que os gerentes desenvolvem dez papéis gerenciais, concentrados em três famílias: **papéis interpessoais** (figura de proa, líder e ligação); **papéis informacionais** (monitor, disseminador e porta-voz); e **papéis de decisão** (empreendedor, controlador de distúrbio, administrador de recursos e negociador).

Ainda com base nos resultados da pesquisa realizada por Melo (1999), verificou-se em relação aos gerentes que atuam em grandes empresas que as principais mudanças apontam na direção das suas relações com o grupo de trabalho. As mudanças, que vêm ocorrendo de forma intensiva nas organizações, passam a exigir dos ocupantes dessa função alterações importantes no comportamento gerencial, envolvendo o desenvolvimento de habilidades relacionadas a uma maior interação com o grupo, implicando um gerenciamento mais participativo e com maior aproveitamento do potencial da equipe de trabalho. Essas mudanças apontam para um perfil gerencial proativo, empreendedor e que direciona as ações do gerente na busca de resultados. Isso tudo em nome da modernização e da produtividade, que até alguns anos atrás era visto como o caminho para um novo mundo, no qual todos trabalhariam menos e de forma prazerosa, promessa essa já devidamente enterrada e esquecida, segundo a autora.

Em relação aos desafios a que estão submetidos esses mesmos gerentes, as principais demandas estão relacionadas às dificuldades de se obter níveis satisfatórios de motivação em relação às equipes e aos indivíduos em particular. Também foram identificados desafios relacionados ao ambiente de mudanças por que passam as organizações pesquisadas, como: “saber lidar com contingências, fazer cada vez mais com cada vez menos recursos, buscar a qualidade e manter a credibilidade da empresa” (MELO, 1999, p. 1342).

Com relação à média empresa, os resultados também revelaram que os principais desafios estão relacionados à gestão das pessoas e às questões inerentes ao ambiente de mudança organizacional, além de aspectos relativos ao desenvolvimento do próprio gerente, mediante o aperfeiçoamentos e atualizações constantes.

Aprofundando os estudos sobre os desafios impostos à função gerencial, a autora analisou 215 artigos da literatura gerencial especializada produzidos no período de 1995 a 1999. Mesmo assim, não obteve consenso em relação aos principais desafios impostos aos ocupantes dessa função. As principais demandas identificadas relacionam-se com as necessidades constantes de mudanças e adaptações, conhecimento técnico, experiência internacional, gestão da equipe de trabalho, relação com as pessoas e mudanças no próprio modo de ser e agir do gerente.

Com as exigências demandadas pelo novo capitalismo, segundo Sennett (2001), essas mudanças vão proporcionar aos gerentes, aparentemente, maior participação e flexibilidade, porém com maiores níveis de responsabilidades e controle sobre o papel exercido. Diante desse contexto, as organizações passam a alterar os níveis de exigências, redundando, para esses atores, em considerável elevação do nível de pressão no trabalho, tornando-se visível um maior desgaste, com o conseqüente desequilíbrio da sua estrutura psíquica, podendo contribuir para o desencadeamento de níveis importantes de estresse de origem ocupacional.

O gerente convive com essas situações e pressões, que, em certos momentos, geram problemas físicos e podem desencadear doenças. O estresse é comum entre esses indivíduos, que nem sempre têm a opção de assumir menos responsabilidades, e assim, com a dificuldade que têm para lidar com os fatores estressantes, podem desenvolver determinados tipos de doenças. A saúde, apesar de todo o avanço tecnológico para melhorá-la, vem sendo continuamente

bombardeada pelas configurações organizacionais, exigindo das pessoas, cada vez mais, resistência para suportar suas demandas, muitas vezes, de caráter subliminar.

É nesse contexto que foi desenvolvido este trabalho, identificando as reais fontes de pressão, suas relações, manifestações e decorrências nos três níveis gerenciais pesquisados – alta gerência, média gerência e supervisão operacional –, cujos resultados são apresentados na seção **5**.

3 RESGATANDO A LITERATURA SOBRE ESTRESSE OCUPACIONAL

Esta seção, em primeiro momento, retrata, de forma global, alguns aspectos relevantes por que vêm passando as sociedades e os impactos dessas mudanças na qualidade de vida dos indivíduos. Em seguida, aborda o surgimento do conceito de estresse e sua evolução. Com o objetivo de mostrar a realidade empírica em relação às manifestações de estresse ocupacional, apresenta resultados de pesquisas, como também modelos teóricos considerados relevantes pela literatura e que serviram de referência para a proposição do modelo hipotético que serviu de base para a realização deste trabalho. Posteriormente, insere o objetivo geral e os objetivos específicos. Por fim, com base no modelo proposto, descreve as hipóteses do estudo.

As sociedades estão passando por um processo de intensificação do ritmo em que as mudanças acontecem. Aliado a essa conjuntura, verifica-se uma deterioração da qualidade de vida dos indivíduos. Dessa forma, o estresse apresenta-se como uma variável importante, que vem atingindo os indivíduos de forma geral. Cada período da história contribui de maneira positiva para o desenvolvimento global, mas cobra um preço por esse benefício, sendo o estresse um dos preços mais habituais da atual época de turbulência sociocultural por que passa a humanidade (LEVI, 2003, 2005; RIO, 1995).

Para Albrecht (1990), tanto a apreensão como os conflitos, as aglomerações humanas, os transtornos do cotidiano das pessoas, as pressões do trabalho para ganhar a vida e as rápidas e inexoráveis transformações nos mais diversos graus estão provocando nos indivíduos níveis de estresse que ameaçam a saúde e o bem-estar. Há uma sensação bastante comum na maioria das pessoas de que as coisas estão se modificando numa velocidade assustadora, e, muitas vezes, os indivíduos sentem que não estão dando conta de acompanhar todas essas mudanças na velocidade que se impõem.

De acordo com Morgan (1976), a mudança faz, e sempre fez, parte da vida, mas mesmo assim as pessoas ainda ficam inquietas, devido, principalmente, a dois aspectos característicos das mudanças atuais: a velocidade e a sua profundidade. Essa característica de mudança é bastante focal em relação ao mundo do trabalho, vista sob a ótica do “novo capitalismo”, retratado na visão de Sennett (2001).

Não só os especialistas na área de saúde como também os homens de negócios reclamam das dificuldades para acompanhar os acontecimentos do progresso nos respectivos ramos de atividades. Verifica-se, pois, um mal-estar generalizado, indicando que o excesso de mudanças está fora de controle para grande parte das pessoas, principalmente no mundo do trabalho. Nessa direção, as rápidas mudanças fazem com que o equilíbrio entre as situações que são familiares e aquelas que são novas seja rompido. As transformações obrigam as pessoas a lidarem com um fluxo cada vez maior de situações inusitadas, nas quais as experiências que poderiam servir de suporte para os indivíduos não são suficientes para se ter o equilíbrio desejado e necessário (TOFFLER, 1972).

Muitas pessoas adotam um ritmo acelerado de vida e abandonam seus hábitos costumeiros para segui-lo. Em conseqüência, tornam-se indivíduos ansiosos, tensos, vítimas de mal-estar psíquico e correm o risco de não conseguirem tolerar tal agitação, entrando em estado de desgaste físico e psicológico acentuado. Mas como as mudanças são inevitáveis, necessárias e representam a adaptação ao próprio meio, elas deveriam, pelo menos, ocorrer em nível equilibrado. Assim, as pessoas buscam, na medida do possível, regular e controlar essas mudanças, na tentativa de impedir que sobrevenham exageradamente rápidas ou de forma muito intensa, gerando impactos negativos em suas vidas, como afirma Goldberg (1986).

Na mesma linha, Morgan (1976) faz um alerta para o fato de que se os indivíduos não tentarem, tanto quanto possível, guiar a mudança, serão por ela guiados e devorados. O homem moderno tem se submetido mais a pressões e estímulos rápidos e intensos do que em épocas passadas, o que lhe impõe exigências físicas e mentais, muitas vezes, acima da sua capacidade psíquica de suportá-las. Dessa forma, várias anomalias, como as neuroses e as doenças resultantes da sobrecarga dos mecanismos de adaptação do corpo, vêm se manifestando com freqüência na atualidade. Essas mudanças ocorrem em diversas áreas, como no mundo do trabalho, que experimenta modificações de forma acelerada, no relacionamento em família e na vida social. A capacidade de adaptação dos indivíduos está sendo colocada à prova nos níveis físico, psicológico, e espiritual. O estresse delas decorrente provoca importantes alterações e transtornos bioquímicos, responsáveis pela maioria dos males considerados da modernidade (ALBRECHT, 1990).

Em relação ao mundo do trabalho, Rifkin (1995) refere-se a uma tendência de mudança generalizada nos diversos países do mundo. A situação de emprego está se modificando, e milhares de trabalhadores estão perdendo seus postos de trabalho, uma vez que estão sendo substituídos com maior intensidade pelas chamadas “tecnologias inteligentes”, que vêm sendo desenvolvidas em larga escala em todo o planeta. Esse novo mundo do trabalho está deixando os indivíduos alienados, vítimas de um acentuado estresse proveniente de pressões decorrentes de um ambiente de trabalho de alta tecnologia e crescente insegurança.

A cada semana, mais trabalhadores são demitidos dos seus postos de trabalho. Em escritórios e fábricas de todo o mundo, os indivíduos esperam, angustiados, ser poupados por mais um dia que seja. Trata-se de uma epidemia mortal infiltrada no mercado de trabalho. Estranha e aparentemente inexplicável, a nova doença econômica se espalha, destruindo vidas e desequilibrando comunidades inteiras no seu rasto. Sennett (2001) observa que essa é uma realidade que se impõe ao mundo do trabalho sob a ótica do novo capitalismo.

Ilustrando essa situação, Rifkin (1995) cita pesquisa realizada pelos economistas americanos Mary Merva e Richard Fowles, da Universidade de *Utah*¹, que identificaram ser o desemprego uma das principais causas do aumento nas ocorrências de infartos e derrames nos indivíduos. Segundo os resultados dessa pesquisa, os trabalhadores desempregados são mais suscetíveis a níveis crescentes de estresse e de depressão, ao maior consumo de álcool, droga e de cigarros, e a dietas menos saudáveis, contribuindo, assim, para o aumento da probabilidade dessas ocorrências. O desemprego mantém relação direta com o processo de reestruturação produtiva que se instalou no Brasil a partir da década de noventa, em que a função gerencial foi uma das mais atingidas.

3.1 O surgimento do conceito de estresse

A palavra *stress*, do inglês, deu origem ao termo *estresse* em português, que, de acordo com o *Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa*, significa “conjunto de reações do organismo a agressões de origem diversas, capazes de perturbar-lhe o equilíbrio interno (FERREIRA, p. 233, 1993)”.

¹ Effects of diminished economic opportunities on social stress: heart attacks, strokes, and crime. Washington, D.C.: *Economic Policy Institute*, 16/10/1992, p. 1-2.

Para Cooper e Cooper & Eaker (1988), a raiz da palavra *stress* vem do latim *stringere* e tem como significado "espremer". O autor menciona que a palavra *stress* consta do vocabulário anglo-saxônico desde o século XVII, empregada para descrever "adversidade" ou "aflição". Já no século XVIII, a palavra *stress* passa a ser empregada para expressar pressão ou forte esforço do corpo humano. No entanto, somente no século XX é que o termo ganha a conotação científica dos dias atuais (SELYE, 1956, e ROSSI, 1991).

Foi o pesquisador canadense Hans Selye que utilizou pela primeira vez o termo *stress* em inglês, que deu origem ao termo *estresse* em português, quando publicou o artigo "Síndrome produzida por vários agentes nocivos". O autor usou o termo para descrever uma síndrome que havia identificado e que apresentava importantes ligações com o estado de saúde e doença dos seres vivos. Para fins deste trabalho, a terminologia adotada será "estresse", ou seja, o equivalente à palavra *stress*, grafada em inglês (SELYE, 1936).

De acordo com Selye (1956), desde o início da utilização dessa terminologia muitos erros foram cometidos com a sua aplicação de forma equivocada. Diante desse contexto, o autor optou por definir o estresse, em um primeiro momento, com um conceito do que não é estresse.

O termo *stress* tem sido aplicado de formas tão diversas e tem sido definido de forma tão confusa que creio que seria mais fácil e instrutivo começar por estabelecer claramente o que ele não é. Ao contrário de certas observações vagas e enganosas, feitas hoje em dia (SELYE, p. 62, 1956).

Dessa forma, o autor considera que o estresse não é tensão nervosa, estímulo e descarga hormonal das glândulas supra-renais, que se restringem apenas às conseqüências de lesões no corpo, alteração da homeostase (estado de equilíbrio), reação de alarme, agente de estresse ou estressor e reação específica ou não específica do organismo. O estresse é um estado caracterizado por uma síndrome específica de fatos biológicos. Ocorrem modificações muito específicas no sistema biológico que são causadas por uma grande variedade de agentes, mas deve-se considerar o estresse como sendo inespecificamente induzido. Dessa forma, ele é a resposta inespecífica do corpo a exigências às quais está sendo submetido. Para Selye, o estresse se manifesta de duas formas: o *distresse*, ou estresse da derrota, que é o estresse da forma como o

conhecemos em seu lado negativo; e o *eustresse*, considerado o estresse positivo. O *eustresse*, da mesma forma que o *distresse*, representa uma reação do corpo a um estímulo externo, só que nesse caso na forma de superação e prazer. Os dois termos são empregados de forma separada – *eustresse* e *distresse* – para distinguir as conseqüências positivas e negativas do estresse para a vida do indivíduo, muito embora, quimicamente, do ponto de vista fisiológico, essas duas formas de reação sejam exatamente iguais. O *eustresse* é o estresse da realização, do triunfo e do contentamento. Até certo ponto, algumas pessoas vêem com bons olhos certas experiências e situações de estresse por causa dos sentimentos positivos que se têm diante delas. O *eustresse* que as acompanha é uma parte natural da superação eficaz de desafios, como os de uma função gerencial ou de um cargo técnico ou de qualquer outro trabalho profissional. Dessa forma, o *eustresse* é considerado o "estresse da vitória" (SELYE, 1956).

Outra importante diferenciação entre os tipos de estresse refere-se ao estresse de sobrecarga e ao estresse de monotonia. Quando a estrutura psíquica do indivíduo se torna incapaz de suportar as excessivas exigências do meio por um longo período de tempo, fazendo com que o seu desempenho no trabalho seja reduzido, diz-se que está sob estresse de sobrecarga. Já na situação inversa, em que o indivíduo está submetido a um nível de exigência muito inferior ao que a sua estrutura psíquica demanda, poderá ocorrer um outro tipo de estresse, caracterizado como estresse de monotonia (SELYE, 1974).

Outros conceitos também são apresentados pela literatura, como os de Couto (1987) e de Simonton *et al.* (1987), que consideram o estresse um estado em que ocorre um desgaste anormal do organismo humano, ocasionando redução em sua capacidade de trabalho, provocada pela incapacidade prolongada de o indivíduo tolerar e superar as exigências psíquicas da vida ou de adaptar-se a elas. O desgaste do organismo humano é causado por uma tensão crônica, característica da vida moderna. Para esses autores, as pessoas mais vulneráveis ao estresse são aquelas que não conseguem se descontraír, relaxar, mesmo que o desejam.

Couto (1987) diferencia dois tipos de estresse: o *agudo* e o *crônico*. Quando perdura por um período maior, o estresse é caracterizado como crônico, podendo causar um efeito deletério maior sobre a saúde do indivíduo, afirma o autor. Por outro lado, quando se apresenta de forma mais breve, caracteriza-se como estresse agudo. Rio (1995, p. 35) apresenta o mesmo entendimento,

ou seja, “o estresse crônico persiste por mais tempo, sem encontrar meios que o desativem eficientemente. Já o estresse agudo dura alguns momentos, horas ou, mesmo, poucos dias e depois se dissipa”.

French (1983) contribui no sentido da compreensão do estresse decorrente das situações de trabalho, o que é denominado pelo autor como *estresse ocupacional*. Trata-se de uma reação do indivíduo ao seu ambiente de trabalho, que, de alguma forma, o atinge. Essas ameaças podem ser entendidas como agentes estressores que caracterizam uma relação pouco produtiva entre a estrutura do indivíduo e o seu ambiente ocupacional, demonstrando que excessivas mudanças estão sendo direcionadas ao trabalhador e que ele não está devidamente preparado, do ponto de vista psicológico, para internalizá-las de forma positiva. O escopo apresentado serviu de referência teórica, contribuindo para direcionar o estudo em referência.

3.2 As abordagens conceituais

A literatura referenciada a seguir, tendo como referência Veloso (2000), que trata dessa temática apresenta três abordagens, que podem ser consideradas complementares e interligadas. A primeira é a *bioquímica*, ou seja, a fisiologia do estresse, que surgiu nas décadas de 1930 a 1950, influenciada pelos estudos de Selye (1936, 1956). A segunda é a *psicológica*, que apresenta a sua ênfase principal na compreensão da influência que a percepção e o comportamento do indivíduo são manifestados no processo de estresse. Ainda de acordo com Veloso (2000) esta abordagem apresenta as seguintes vertentes: a *psicossomática* (GIRDANO & EVERLLY, 1979, ADAMS, 1980, COOPER, COOPER & EAKER, 1988, KAPLAN & SADOCK, 1993); a *interacionista* (LAZARUS, 1974); a *behaviorista*, a partir da década de sessenta, com contribuições de Friedman & Rosenman (1974); a *psicopatologia do trabalho*, que, segundo Billiard (1996), teve primeiramente as contribuições de Paul Silvadon no ano de 1952 e seu contemporâneo Le Guillant; e, por fim, a vertente da *psicologia social*, citada por Lhuilier, Mignèe & Raix (1990). A terceira é a *sociológica*, que está relacionada à compreensão das diversas variáveis que se estabelecem no contexto da sociedade. Grandes contribuições de estudos nessa abordagem se devem a Albrecht (1990)² e Levi (2003, 2005).

² Primeira edição na década de 70.

Visando a uma maior compreensão dessas abordagens, que foram de fundamental importância teórica para o desenvolvimento e compreensão deste estudo, as mesmas encontram-se apresentadas a seguir, na mesma estrutura utilizada por Veloso (2000), tendo em vista a forma pedagógica elucidativa que proporciona ao leitor.

3.2.1 Abordagem bioquímica

A abordagem bioquímica foi desenvolvida a partir dos estudos de Selye (1936, 1954), considerado o primeiro pesquisador a fazer uma análise profunda em relação às manifestações do estresse do ponto de vista bioquímico. O trabalho de Selye foi influenciado por pesquisadores que não estudaram diretamente o estresse, mas que proporcionaram importantes subsídios para a sua compreensão, como foi o caso do fisiologista francês *Bernard*, ao apontar a capacidade de manter a constância do equilíbrio interno como um dos traços mais característicos de todos os seres vivos.

Segundo Selye (1956), Adams (1980), Cooper, Cooper & Eaker (1988) e Lipp (1996), o também fisiologista Cannon retoma o conceito de Bernard sobre a constância do equilíbrio interno, desenvolvendo e denominando-o de *homeostase*. Nos estudos de Cannon, foi observado que os seres vivos, de forma geral, possuíam mecanismos que possibilitavam a mobilização de seus sistemas para uma reação de combate a eminências de agressão à sua integridade. Essa reação foi denominada de “síndrome de luta” ou “síndrome de fuga”. De acordo com essa síndrome, o indivíduo reage às condições adversas (ambientais, emocionais e fisiológicas), preparando-se para uma resposta rápida e eficaz, visando proteger o seu organismo da situação adversa que está vivenciando.

Para Selye (1956), a identificação das alterações do corpo em busca do equilíbrio foi a base para o desenvolvimento do seu estudo teórico sobre o estresse. Dessa forma, o autor avança em relação às constatações de Bernard e Cannon, uma vez que, além da reação de alarme, outras duas fases relacionadas à homeostase são descritas. Essas fases, segundo o autor, são: a de resistência e a de exaustão. A fase de alarme é desencadeada quando o indivíduo percebe, de forma consciente ou inconsciente, a presença de alguma ameaça à sua integridade que demande adaptação. Essa ameaça, segundo o autor, é denominada de “fonte de pressão”. Nesse caso,

ocorre uma alteração biológica do organismo, dotando-o de prontidão para uma reação à ameaça imposta. Nessa situação, as atividades aceleradas que ocorrem no organismo são denominadas de “tensão”.

Decorrentes do estado de tensão, diversas reações fisiológicas ocorrem no organismo, como o aumento do fluxo de sangue no cérebro e nos músculos, permitindo um melhor raciocínio e respostas musculares mais rápidas; elevação da pressão sanguínea; dilatação das pupilas, proporcionado aumento do campo e da acuidade visual; e aumento dos batimentos cardíacos e da frequência respiratória, proporcionado melhoria na oxigenação do sangue e uma conseqüente melhoria no desempenho de diversos órgãos do corpo. Todas essas reações estão relacionadas à melhor preparação do organismo para enfrentar e/ou adaptar-se às fontes de pressão ao qual está sendo submetido.

Tendo como referência Guyton (1976), esse processo ocorre no organismo através do sistema nervoso, que, juntamente com o sistema endócrino, é responsável pela maioria das funções de controle do organismo. O sistema nervoso recebe informações dos órgãos sensoriais e integra e determina as respostas a serem executadas pelo organismo. A parte do sistema nervoso que comanda as funções viscerais recebe o nome de “sistema nervoso autônomo” (SNA), sendo ativado principalmente por centros localizados na medula espinhal, no tronco encefálico e no hipotálamo. O SNA opera por meio de reflexos viscerais, ou seja, sinais sensitivos provenientes de outras partes do organismo, que enviam impulsos aos centros medulares, ao tronco encefálico e ao hipotálamo, e esses transferem respostas reflexas aos órgãos viscerais para controlar as suas atividades. Os impulsos autônomos são transferidos ao corpo pelas duas principais subdivisões do SNA: o sistema nervoso simpático (SNS) e o sistema nervoso parasimpático (SNP). As fibras nervosas simpáticas seguem da medula espinhal, passando pelas cadeias simpáticas e pelos nervos esplâncnicos, até as medulas supra-renais. Terminam em células especiais, que secretam noradrenalina e adrenalina, substâncias que agem no sentido de mudar a fisiologia do organismo, preparando-o para situações de luta ou fuga, comportamento esse característico da primeira fase do estresse, denominado por Selye (1956) de “fase de alarme”.

Tendo em vista essas reações, do ponto de vista comportamental, os indivíduos, de forma geral, ficam mais excitados, agressivos e sensíveis; ou seja, o organismo fica preparado para enfrentar

as ameaças a ele direcionadas. Segundo Couto (1987), de forma errônea e numa linguagem popular corrente, essas reações são confundidas com estresse, chegando até mesmo a ser denominadas com este nome. O estresse não é essa reação em que o organismo busca a adaptação, mais sim uma decorrência deste estado, caso a adaptação e o equilíbrio psíquico não ocorra, afirma o autor.

Ainda segundo Selye (1956), a fase de resistência pode terminar de duas formas. Na primeira situação, a fonte de pressão é eliminada, e o organismo retoma a condição de homeostase, desaparecendo os diversos sintomas observados nas fases de alarme e resistência. Na segunda situação, com o prolongamento das fontes de pressão, a capacidade de resistência do organismo fica "minada", culminando com o que o autor denomina de "fase de exaustão", na qual o organismo perde a batalha para os agentes estressores, configurando o quadro de estresse, caracterizado por um desequilíbrio entre os níveis de pressão (estressores), advindos do meio, e a estrutura psíquica do indivíduo.

Para Levi (2003) e Maslach (2005), a fase de exaustão é também denominada de *burnout*. Segundo os autores, esse conceito, que se popularizou na década de noventa nos Estados Unidos, significa um nível de estresse muito intenso. Quem sofre de *burnout* apresenta um quadro de exaustão física e mental, estando presente sintomas como forte cansaço acompanhado de alteração na pressão arterial e nos batimentos cardíacos, insônia e ganho ou perda de peso. O *burnout* traz problemas emocionais e de relacionamento na vida pessoal e profissional. Quem está sobre os efeitos dessa síndrome é comum sentir-se perseguido no trabalho, tornando-se agressivo ou apático, e desenvolver quadros de depressão e ansiedade excessiva. Essa mesma situação pode ser manifestada em outros ambientes, levando o indivíduo ao isolamento e a dificuldades para se relacionar com amigos e familiares. Ainda de acordo com os autores, as características individuais também são determinantes para o desenvolvimento dessa síndrome. Geralmente, o *burnout* atinge pessoas com baixa autoconfiança, que têm dificuldades em lidar com limites e frustrações. Costuma ser mais freqüente naqueles indivíduos que lidam de forma intensiva com as pessoas e as vidas humanas.

A tese de Levi (2003), que define o *burnout* como uma síndrome associada ao estresse, está sendo adotada como referência para o controle da doença pela Organização Mundial de Saúde (OMS), Organização Internacional do Trabalho (OIT) e União Européia (UE).

Cooper, Cooper & Eaker (1988) criticam os trabalhos de Selye (1956), por considerá-lo uma perspectiva biologizante do conceito de estresse, chegando a afirmar que se trata de uma visão quase que estímulo-resposta. Nessa abordagem, segundo os autores, não são levados em consideração o impacto psicológico do estresse que age sobre o indivíduo nem a condição de reconhecê-lo. Essas situações são determinantes para que o indivíduo possa agir no sentido de mudar a situação, adaptando a sua estrutura psicológica para melhor suportar as pressões advindas do meio.

A abordagem bioquímica apresentada neste item é importante para se ter uma visão global das manifestações do estresse, principalmente no que se refere ao seu aspecto fisiológico.

Outras abordagens serão apresentadas a seguir, ampliando assim a visão e o entendimento em relação às causas desse quadro. A abordagem a seguir apresentada, denominada de “psicológica”, é desmembrada em cinco vertentes: psicossomática, interacionista, behaviorista, psicopatologia do trabalho e psicologia social.

3.2.2 Abordagem Psicológica

Tendo como referência Veloso (2000), citando Cassirer (1994, p. 46), o ciclo de funcionamento do homem não é só quantitativamente maior do que o dos animais, uma vez que passou por importantes mudanças qualitativas. O autor afirma que o homem evoluiu no sentido da sua adaptação ao ambiente. Entre o sistema *receptor* e o sistema *efetuator*, que são encontrados em todas as espécies animais, observa-se no homem um terceiro sistema, denominado de “simbólico”. Assim, o homem, em relação aos animais irracionais, vive a dimensão da realidade. No caso dos irracionais, uma resposta direta e imediata é dada a um estímulo externo, enquanto que no caso do homem essa resposta é diferida; ou seja, ocorrem uma interrupção e um conseqüente retardamento, em função do processo de pensamento.

Cooper, Cooper & Eaker (1988) contribuíram com importantes estudos para o desenvolvimento da abordagem psicológica do estresse. Esses estudos ampliaram os entendimentos sobre esse complexo processo que envolve os seres humanos. Os estudos nessa linha começaram no início do século XX, a partir do desenvolvimento da psicossomatização, com questionamentos em relação ao estado emocional dos indivíduos e a suas condições de saúde apresentadas.

Na visão de Cooper, Cooper & Eaker (1988), Lhuillier, Mignèe & Raix (1990), Arnold, Robertson & Cooper (1991) e Moraes et al. (1998), o trabalho de Lazarus (1974) é considerado o marco para os estudos da abordagem psicológica, uma vez que o mecanismo psicológico é percebido como determinante no processo, associando-se ao desencadeamento de quadros de estresse.

A abordagem psicológica em relação aos estudos sobre estresse não apresenta uma direção única, embora nas suas diversas vertentes apresente coerência em relação a determinados pressupostos. As vertentes decorrentes dos estudos relacionados a essa abordagem, a seguir apresentadas, são: psicossomática, interacionista, behaviorista, da psicopatologia do trabalho e da psicologia social.

a) Psicossomática

Tendo como referência Veloso (2000), Cooper, Cooper & Eaker (1988) e Rosenman (1996) citam o pesquisador William Osler, que, na penúltima década do século XIX, direcionou suas pesquisas no sentido de compreender a relação entre a tensão e o aparecimento das doenças. No entanto, tendo em vista o nível de conhecimentos à época, não foi possível, de forma definitiva, obter o entendimento científico dessa relação. Segundo Adams (1980), trabalhos posteriores surgiram, como os de Adolf Meyer, psiquiatra do Hospital John Hopkins, nos Estados Unidos, realizados no final do século XIX e início do século XX. Esses trabalhos ainda apresentavam-se incompletos, uma vez que reconheciam a sobrecarga do sistema adaptativo do organismo humano como podendo exaurir-se por completo, mas não explicava como ocorria esse processo. Tanto Osler como Meyer desconheciam as reações químicas inerentes ao processo de estresse, o que só foi estudado em décadas posteriores, tendo como um dos pioneiros Selye (1936).

Girdano e Everly (1979), Adams (1980) e Kaplan & Sadock (1993) citam os trabalhos de Harold Wolff, também psiquiatra, como importantes contribuições que buscavam entender a relação entre os estados emocionais dos indivíduos e as doenças, tendo sido considerado como um dos primeiros estudos sobre psicossomatização nos Estados Unidos.

Posteriormente, Kaplan e Sadock (1993) citam o trabalho de Holmes e Rahe³, que associaram o estresse a um processo de reajustamento social por parte do indivíduo, tendo em vista a experimentação de acontecimentos percebidos como negativos nos diversos contextos da vida. Decorrente dessa constatação, Holmes e Rahe (1978) desenvolveram uma pesquisa na qual constataram 43 fatores (acontecimentos) que apresentavam impactos de importância variada na vida das pessoas. Os autores denominaram esses fatores de “*Escala de Classificação do Reajustamento Social de Holmes & Rahe*”⁴. Eles chegaram à conclusão, com base neste estudo, de que o acúmulo de mais de duzentas unidades de variação por ano na vida de uma pessoa aumenta de forma significativa o aparecimento de doenças psicossomáticas.

O estudo de Holmes e Rahe (1978) ainda é muito utilizado pelos estudiosos do estresse. A sua base não é o estado emocional para explicar a somatização, mas sim fatos concretos acontecidos na vida dos indivíduos que levam os impactos na saúde.

Em síntese, de acordo com Kaplan e Sadock (1993), a vertente psicossomática considera que as fortes situações emocionais desencadeiam o processo de estresse nos indivíduos, situações essas geradoras de doenças, que poderão ser de cunho biológico ou puramente psicológico.

b) Interacionista

Ainda de acordo com Veloso (2000), a vertente interacionista tem a sua base na psicologia experimental, que considera e aprofunda a abordagem psicológica nos estudos de estresse. O principal fundamento dessa corrente está relacionado com a compreensão da relação que o indivíduo estabelece com o meio, os mecanismos de interação e a interpretação dos eventos à sua volta (LAZARUS, 1974).

³ HOMES, T. Life situation, emotions and disease. *Psychosom Med.* v.19, n747, 1978.

⁴ A escala é apresentada com 43 fatores considerados por Holmes Rahe (1978) como sendo os mais representativos na vida das pessoas.

Nessa concepção, a reação do indivíduo ao estresse depende de como ele percebe, de forma consciente ou não, o significado de uma ameaça ou desafio advindo do ambiente. Dessa forma, uma determinada ameaça pode ser considerada estressora para um indivíduo e para outro, não. Esta constatação permite explicar que as diferenças individuais do ponto de vista da estrutura psíquica das pessoas determinam a sua maior ou menor vulnerabilidade ao estresse.

Para Kaplan e Sadock (1993), a psicologia experimental avança em relação aos estudos de estresse no que se refere tanto às questões de aprendizagem quanto aos aspectos relacionados à percepção. O fato de um evento ser percebido como estressante depende da sua natureza, bem como dos mecanismos e estruturas psicológicas individuais. Dessa forma, os indivíduos interagem com as fontes de pressão, aprendendo com elas e também as reconstruindo de forma diferente.

Lazarus (1974) descreve um processo que ele denomina “período de choque”, o qual ocorre quando o indivíduo está diante de uma fonte de pressão, quando adota um comportamento, consciente ou não, visando amenizar ou eliminar a ocorrência do processo de estresse. Trata-se de um mecanismo essencialmente comportamental, afirma o autor. Assim, os indivíduos aprendem a lidar com as fontes de pressão desenvolvendo posturas comportamentais de combate, que são classificadas em duas categorias: as *adequadas*, que atuam diretamente na fonte de pressão, visando a sua redução e/ou eliminação, conseqüentemente suavizando a sensação de ansiedade e pressão no indivíduo; e as *inadequadas*, que não atuam diretamente na fonte de pressão, funcionando, portanto, simplesmente como soluções paliativas, ou pseudo-soluções, estando relacionadas aos sintomas. Podem ser consideradas uma fuga da realidade, e, portanto, não eliminam os sentimentos de ansiedade e pressão. Um exemplo citado pelo autor para essa situação é o consumo de álcool ou outras drogas, que nada adiantam como uma resposta efetiva para a eliminação da causa.

De acordo com Rotter (1966)⁵, a utilização das estratégias de adaptação de forma adequada vai depender de um mecanismo de percepção denominado *locus de controle*, que está relacionado à forma como os indivíduos interpretam os eventos à sua volta. De acordo com essa descrição, o

⁵ Citado por Cooper, Cooper & Eaker (1988).

locus pode ser interno ou externo. No *interno*, o indivíduo acredita que possui controle sobre os eventos inerentes à sua vida, enquanto no *externo* acredita não possuir esse controle.

Para Cooper, Cooper & Earke (1988), os indivíduos que possuem locus interno tendem a ser mais confiantes quanto à possibilidade de intervir positivamente nas situações adversas, enquanto que aqueles que possuem a predominância do locus externo, de maneira geral, não acreditam que podem interferir de forma positiva na mudança dessas situações adversas. Verifica-se aí uma relação direta entre a aplicação das estratégias de combate ao estresse e o locus de controle. As estratégias de combate são mais efetivas desde que o indivíduo acredite ser capaz de interferir nas mudanças relativas ao seu contexto ambiental.

Ainda no âmbito da percepção, sob o prisma da psicologia experimental, uma fonte de pressão considerada intensa pode não gerar tensão se o indivíduo apresentar uma distorção no processo perceptivo. A situação inversa também poderá ocorrer quando, por exemplo, um indivíduo se torna pressionado por uma situação que não se apresenta como real.

Bowdicht & Buono (2002, p. 66) definem a distorção perceptiva como *expectativas*. Segundo esses autores, nessa situação o indivíduo enxerga o que quer ver, e não o que realmente está vendo. Trata-se, então, do desenvolvimento de uma percepção seletiva, em que somente os estímulos que interessam, consciente ou inconscientemente, serão internalizados e utilizados. “Muitas vezes vemos pessoas de uma forma bem diferente da que elas são, ou daquela como estas nos são objetivamente apresentadas”.

De acordo com Cox (1978)⁶, o indivíduo vincula-se ao seu meio ambiente mediante uma relação dinâmica, envolvendo os mecanismos biológicos e psicológicos, de forma que todas as partes se interagem no processo. Assim, o indivíduo não é submisso ao meio estressor, podendo tanto construir defesas psicológicas como alterá-lo, ao passo que o meio também possui a capacidade de provocar essas alterações.

⁶ Citado por Cooper, Cooper & Eaker (1988).

Em síntese, a vertente interacionista, tendo em vista os conceitos apresentados, busca compreender o estresse como sendo decorrente de uma relação estabelecida entre o indivíduo e o ambiente, permeado pelo mecanismo psíquico.

Hinkle (1973)⁷, associando os conceitos da vertente psicossomática e de vertente interacionista, afirma que nem todas as doenças são de origem psicossomática, mas que, em sua grande maioria, existe forte associação entre os aspectos da mente e o ambiente social, no seu aparecimento e desenvolvimento. Assim, as abordagens psicossomática e interacionista devem ser entendidas de forma inter-relacionada. Enquanto a primeira estabelece uma relação ente corpo e mente, a segunda relaciona mente e ambiente.

c) Behaviorista

Para Veloso (2000), na vertente behaviorista, destacam-se os estudos desenvolvidos por Friedman e Rosenman (1974), que investigaram a associação de determinados tipos de comportamentos relacionados a problemas cardíacos. Com base nesses estudos, foram caracterizados dois tipos básicos de comportamentos, denominados “comportamento tipo A” e “comportamento tipo B”. Segundo os autores, o *comportamento tipo A* é característico de indivíduos que possuem certo nível de agressividade e competitividade bastante exacerbada, enquanto o *comportamento do tipo B* é próprio de indivíduos mais tranquilos, apresentando, portanto, características de personalidade opostas às apresentadas pelo tipo A.

Couto (1987, p. 38) apresenta o detalhamento dessas características, também com base nos estudos de Friedman e Rosenman (1974), que é apontada como uma das mais importantes vulnerabilidades ao estresse. Denominado pelo autor de “estilo de vida A”, está relacionado a uma forma de vida que muitas pessoas praticam, com destaque para os executivos, vivendo uma sensação constante de premência de tempo, assumindo cada vez mais tarefas ao mesmo tempo. Essas pessoas, normalmente, reagem às questões do meio ambiente de forma obstinada, impaciente e agressiva, apresentando uma característica de grande preocupação com os números e os aspectos materiais da vida. Ao contrário, os indivíduos que possuem características do estilo de vida não “A”, ou seja, “estilos de vida B”, conhecem e respeitam os seus limites,

⁷ Citado por Girdano & Everly (1979).

administrando melhor o seu tempo; são calmos, confiantes e seguros de si mesmos; emocionalmente, são mais estáveis; aceitam as mudanças como um processo natural; e enfrentam de forma positiva os conflitos nos seus diversos ambientes.

Sabe-se que é difícil a um indivíduo ter somente características do comportamento do tipo A ou do tipo B. De certa forma, as pessoas se comportam dentro de um *continuum* entre os dois extremos de cada tipo de comportamento.

De acordo com Friedman e Rosenman (1974), a associação que se faz entre estresse e doenças cardíacas, principalmente o infarto do miocárdio, está relacionada aos aspectos comportamentais apresentados pelos indivíduos. Dessa forma, os estudos desses autores estão relacionados a uma das principais correntes de pesquisa sobre o estresse, que é a vertente behaviorista, ou comportamental.

Outro aspecto importante nessa linha de estudos a ser mencionado como gerador de tensão, segundo Kaplan & Sadock (1993), são as atitudes. De acordo com Bowdicht e Buono (2002), as atitudes são predisposições que o indivíduo possui para agir mediante determinado estímulo. Dessa forma, a atitude precede o comportamento, podendo se manifestar ou não, dependendo das circunstâncias. Em parte, segundo os autores, as atitudes de um indivíduo são determinadas por suas características de personalidade.

A associação que se pode estabelecer entre atitude e comportamento, em termos da geração de tensão, está relacionada às diferenças individuais. Ou seja, determinados indivíduos, por natureza, podem ser mais ou menos tensos. Aqueles que apresentam características mais tensas, essas, naturalmente, são intrínsecas à sua natureza, constituindo-se na sua forma natural de agir, podendo não contribuir para a elevação dos níveis de tensão.

Outro conceito importante mencionado por Kaplan e Sadock (1993) é o de *dissonância cognitiva*, que, para os autores, significa a incongruência ou desarmonia entre crenças, conhecimentos e comportamentos do indivíduo. Segundo os autores, existe relação entre *dissonância cognitiva* e geração de tensão. Um indivíduo pode ser induzido a mudar de atitude

para adequar o seu comportamento ao contexto da organização, buscando uma harmonia de valores.

Ainda segundo a abordagem psicológica, duas outras vertentes são de grande importância para o estudo do estresse ocupacional: a da psicopatologia do trabalho e a da psicologia social, apresentadas a seguir.

d) Psicopatologia do trabalho

Esta corrente vem crescendo de forma significativa como vertente de pesquisa que, apesar de centrar a sua preocupação em relação aos aspectos relacionados à doença mental, apresenta novos conceitos que são utilizados nos estudos relacionados ao estresse (VELOSO, 2000).

Segundo Billiard (1996), o movimento conhecido como “psicopatologia do trabalho” teve o seu início na França, após a Segunda Guerra Mundial, e contou com as contribuições da psicologia social. A relação entre a modernização industrial e o movimento destinado à promoção da saúde consistiu-se na base principal para o desenvolvimento desse novo campo de estudos, que passou a aliar as questões do trabalho com os aspectos relacionados à saúde mental.

Ainda segundo Billiard (1996), a terminologia *psicopatologia do trabalho* foi primeiramente desenvolvida pelos psiquiatras franceses Silvadon (1952) e Le Guillant, mais ou menos na mesma época, sendo, portanto, considerados precursores dessa nova corrente de estudos, apesar de suas perspectivas teóricas serem distintas.

Os trabalhos de Silvadon (1952) são marcados pela herança teórica organicista, cuja visão da doença mental estava associada a um comprometimento da estrutura biológica do ser humano. No entanto, o autor procura também compreender como os elementos sociais interferem na saúde psíquica dos indivíduos.

Segundo Billiard (1996), Silvadon foi considerado o pioneiro na aplicação da *ergoterapia*, que consistia na utilização do trabalho como técnica terapêutica para o tratamento das enfermidades mentais, admitindo, assim, que as questões sociais interferem na saúde mental das pessoas. Para

esse autor, o trabalho pode ser também considerado patogênico, na medida em que apresenta incompatibilidade em relação ao nível de maturidade do indivíduo.

De acordo com Billiard (1996), as influências teóricas de Le Guillant foram diferentes das apresentadas por Silvadon, uma vez que ele se apoiou numa visão distinta da corrente organicista. A sua linha de pensamento vai ao encontro de uma psicologia concreta, que baseia a sua análise nas condições objetivas do trabalho. Para Le Guillant, os elementos sociais advindos de fatos reais são os determinantes das enfermidades. Apesar de não negar os fatores orgânicos e psíquicos no adoecimento, busca nas transformações sócio-históricas os elementos essenciais para compreender a gênese das doenças mentais. Nesse contexto, Le Guillant dá um papel muito mais relevante ao trabalho do que o proporcionado por Silvadon, apesar das suas inegáveis contribuições para o desenvolvimento dos estudos nessa área.

Segundo Chanlat (1990) e Dejours (1992), Guillant, fortemente influenciado pela psicanálise freudiana, é considerado um dos pilares dessa nova vertente de estudos, e os seus trabalhos passam a ganhar espaço tanto na França como em outros países.

No Brasil, essa vertente da psicopatologia do trabalho começou a tomar impulso principalmente com a divulgação dos trabalhos de Dejours (1992, 1996) e Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994). Lima (1998) considera que o trabalho em si é mais responsável pelo surgimento das doenças mentais do que a simples interpretação subjetiva, individual ou coletiva, conforme preconizado por Dejours (1992, 1994, 1996). A interpretação de Dejours toma como base a intersubjetividade dos trabalhadores para a reconstrução da situação real de trabalho, e a partir daí analisa as contradições intrínsecas e as fontes de sofrimento no ambiente ocupacional. Ainda na visão de Lima (1988), o ponto crucial na perspectiva de Dejours é a sua preocupação exclusiva com a subjetividade dos indivíduos, sendo o seu esforço de pesquisa direcionado para o discurso dos trabalhadores, deixando de lado a análise do trabalho e das condições reais às quais o trabalhador está inserido.

Dejours (1992, 1994, 1996) procura estudar o sofrimento e o prazer proporcionados pelo trabalho, independentemente da doença mental que possa ser estabelecida. Busca compreender

como os indivíduos mantêm-se normais, por meio de suas estratégias defensivas, em que a loucura seria o mais esperado, afirma o autor.

O estresse ocupacional não é o foco principal dessa vertente de estudos. No entanto, os estudos de estresse são tangenciados pela psicopatologia, sendo apontados como uma alternativa ao adoecer psíquico. Para Dejours (1992, p. 126), “a desorganização à qual sucumbe o doente não se traduz por sintomas mentais, mas pelo aparecimento de uma doença somática”. Ou seja, essa doença está relacionada ao corpo, e não à mente.

Na visão de Dejours (1992), o estresse é desencadeado por uma situação mentalmente opressora no contexto do trabalho. A busca para manter uma sanidade mental leva ao desencadeamento de uma agressão somática ao corpo. Assim, o autor justifica a importância da análise da subjetividade nos estudos de estresse, chegando mesmo a criticar a linha de estudos adotada pelos países anglofônicos, por não adotarem a análise da subjetividade para a compreensão desse fenômeno.

e) Psicologia social

Tendo como referência Veloso (2000), para Davidoff (1983), a psicologia social estuda como as pessoas influenciam umas às outras. Em relação ao estresse, a preocupação central desta corrente está focada em entender esse fenômeno social, advindo das relações entre os indivíduos. Não constitui preocupação da corrente da psicologia social entender como o estresse manifesta individualmente, mas sim como afeta as relações grupais e como, coletivamente, o grupo reage diante das fontes de pressão. Existe também a preocupação de como o estresse pode desenvolver-se coletivamente ou, até, epidemicamente em função de variáveis como: as formas que estão estabelecidas às relações entre os indivíduos; o contexto comum; o ambiente coletivo dos trabalhadores; os rituais de transmissão; e a consolidação da cultura nas organizações.

De acordo com Lhuillier, Mignè e Raix, (1990), a psicologia social, bem como a psicopatologia, leva em consideração aquilo que ocorre dentro dos grupos, constituindo-se num vasto campo de pesquisas, essencial para entender as relações do homem com o trabalho e com a organização.

Dentre as correntes apresentadas para a análise do estresse, as contribuições da psicologia social podem ser consideradas como das mais incipientes no Brasil. O mesmo não ocorre na França e outros países da Europa, onde existe um forte desenvolvimento, principalmente, em relações às questões do trabalho e aos impactos na vida e na saúde dos trabalhadores.

A psicologia social relaciona-se com a antropologia para explicar uma outra perspectiva que influencia no processo de tensão e estresse dos indivíduos. Para essa corrente, a construção dos valores dos indivíduos, ou construção cultural, emerge de uma situação concreta e socialmente construída, determinando o que as pessoas vão entender como sendo fonte de pressão. Nessa vertente da psicologia social, a maior importância se dá em relação aos estudos sobre cultura e à construção dos valores dos indivíduos como determinantes da sua saúde.

Na visão de Kaplan e Sadock (1993), períodos de transição cultural, com as mudanças de valores morais e a definição de papéis, podem aumentar a vulnerabilidade do indivíduo em relação às tensões da vida. Uma transição cultural importante pode gerar tensão e níveis significativos de sofrimento, afirma o autor.

Para Leontiev (1978), os estudos sobre estresse na corrente da psicologia social extrapolam as fronteiras organizacionais, buscando entender as opções de desenvolvimento social e os impactos nas relações entre o indivíduo e o seu trabalho. A partir desse contexto, os estudos se ampliam, buscando-se uma ampla análise das transformações sociais no contexto das organizações. Essa corrente aprofunda-se nas questões sociais e culturais em relação à forma como a sociedade constrói as concepções de mundo em termos grupais. O mesmo não ocorre em relação à corrente interacionista, cujo foco se concentra nas relações individuais com o meio organizacional.

3.2.3 Abordagem sociológica

De acordo com Cassirer (1994), na abordagem sociológica percebe-se uma dependência entre a visão de mundo do indivíduo e a sua realidade social. O indivíduo depende da estrutura social em

que vive para estabelecer o seu universo simbólico, bem como para construir a sua cultura individual que servirá de base para interpretar os fatos ao seu redor, o que proporciona elementos para a sua identificação e diferenciação (VELOSO, 2000).

A construção simbólica e cultural do indivíduo é fundamental para o desenvolvimento humano, uma vez que é por meio dessa construção e da transmissão de geração para geração que a humanidade cresce e desenvolve socialmente, afirma Leontiev (1978). Ainda segundo esse autor, o desenvolvimento psíquico dos indivíduos está relacionado à estrutura cultural estabelecida. Nessa dimensão, as alterações culturais afetam diretamente os mecanismos psicológicos individuais.

Nos dias atuais, a presença mais forte do estresse social revela uma alteração sociocultural, que influencia o mecanismo psíquico e altera as condições ambientais nas quais o indivíduo está inserido, provocando influências no mecanismo biológico. Para a compreensão do estresse, é de fundamental importância entender não só o indivíduo, no que se refere a seu mecanismo psicológico e a seu ambiente, como também os valores sociais e as suas transformações. Isso implica compreender um movimento de transformação amplo e contínuo, entendendo as novas variáveis que se estabelecem dentro da sociedade, possibilitando, assim, a interpretação das fontes de pressão à luz de cada nova realidade (LEVI, 2003, 2005).

Para Kaplan e Sadock (1993), a complexidade atual da civilização, a rapidez das mudanças e a perda de valores tradicionais, como os religiosos e os familiares, cria conflitos e ansiedades para a sociedade, os quais, na percepção dos autores, são responsáveis por um estado de tensão nos indivíduos que não pode ser compreendido simplesmente como um fenômeno psicológico isolado, mas sim como um fenômeno coletivo.

Albrecht (1990), à luz das grandes transformações da sociedade, especialmente a americana, definiu o século XX como *exponencial* e a era como a da *ansiedade*. *Exponencial* porque as transformações e mudanças ocorreram num ritmo cada vez mais acelerado, impulsionado ciclicamente pelas inovações, e da *ansiedade* porque o indivíduo nesse século *exponencial* necessitava, a cada momento, adaptar-se às novas condições de natureza quer física, psicológica ou cultural para minimizar o medo advindo das incertezas em relação ao futuro. Para o autor,

embora o estresse, como processo químico, seja uma manifestação normal de adaptação do corpo às exigências do meio ambiente e possa ser causado por estressores físicos, quase todo o estresse crônico experimentado pelos americanos é provavelmente originado pela ansiedade.

Morgan (1998), apontando para os rumos que os valores culturais do processo de trabalho têm assumido, coloca a organização como elemento gerador de estresse e que, em alguns casos, afeta de forma endêmica os valores sociais. Ainda na visão desse autor, o estresse, muitas vezes, tem sido utilizado pelas organizações com o objetivo de maximizar os seus resultados, sendo disseminado como positivo e produtivo, constituindo-se em um dos motivos pelos quais as organizações valorizam culturalmente os maníacos pelo trabalho (*workaholics*) e aqueles que morrem de trabalhar, que são vítimas de *karoshi*.⁸

A positividade do estresse nesse caso não apresenta fundamentos, uma vez que o conhecimento acadêmico produzido até então aponta para a improdutividade associada a esse processo, aliada ao adoecimento das pessoas.

França & Rodrigues (1996) consideram as questões sociais como determinantes de doenças ocupacionais, e dentre essas o estresse. Para os autores, o ser humano é considerado um todo, ou seja, biológico, ecológico e socialmente determinado. Dessa forma, o seu bem-estar, além de físico e psicossocial, está intimamente relacionado às situações que o envolvem, como membro de um grupo, de uma comunidade e, mais do que isso, do sistema sociocultural em geral.

Analisando esse contexto, Rio (1995) também considera a variável sociocultural como relacionada ao estresse. Aponta algumas alterações de valores, que, segundo ele, podem se caracterizar como fontes de pressão importantes; por exemplo, o incentivo social à competitividade, a pressão do tempo, a ética do lucro, o consumo compulsivo e a aceleração das mudanças. No entanto, o autor não apresenta nenhum estudo sobre estresse em que relaciona essas variáveis.

Os diversos contextos apresentados nesse item mostram a importância da abordagem sociológica nos estudos de estresse, como também a crescente preocupação dos pesquisadores em relação a

⁸ Terminologia utilizada no Japão para referenciar a morte decorrente do excesso de trabalho.

essa temática. Fica claro que o estresse vem se tornando um problema cada vez mais crítico para a sociedade e as organizações em todo o mundo.

Para Levi (2003, 2005), as transições mais recentes na vida dos indivíduos, como mundialização, desenvolvimento crescente de novas tecnologias e novas formas de organização do trabalho, aliadas às expectativas crescentes em termos da participação do ser humano nos seus diversos ambientes, vêm contribuindo para o crescimento mundial desse fenômeno.

As abordagens conceituais apresentadas ao longo deste item mostram de diversas óticas como podem ser entendidas e estudadas as manifestações relacionadas ao estresse, constituindo-se em importante base teórica para a realização deste estudo, focando o trabalho dos gerentes em organizações com atuação no Brasil.

3.3 Pesquisas sobre estresse ocupacional

Com o objetivo de estabelecer um conhecimento empírico sobre as investigações nesta área, serão apresentadas a seguir algumas pesquisas realizadas no Brasil e em outros países sobre as investigações relacionadas ao estresse ocupacional.

1ª) *As dimensões básicas do trabalho, a QVT e estresse: uma análise em profissões de impacto na sociedade.* Esta pesquisa teve como objetivo diagnosticar o grau de satisfação de gerentes de empresas mineiras com relação à qualidade de vida e o nível de estresse ocupacional. Foram utilizados os modelos de Hackman & Oldham (1975) para diagnosticar a qualidade de vida no trabalho e o modelo de Cooper, Sloan & Willians (1988) para analisar o estresse no trabalho. A metodologia adotada foi o estudo de campo – *survey*, por meio de perguntas diretas e indiretas. A amostra foi composta de profissionais que ocupavam o cargo de chefia intermediária nas organizações pesquisadas. Os principais achados mostraram que, de forma geral, o gerente pesquisado possui uma percepção de qualidade de vida satisfatória e apresenta um nível de estresse leve a moderado e um nível de tensão elevado. A pesquisa foi realizada por Moraes *et al.* (1992).

2ª) *Comprometimento organizacional, qualidade de vida e stress no trabalho: uma abordagem de diagnóstico comparativo.* Esta pesquisa teve como objetivo geral contribuir para uma maior compreensão dos fatores que interferem na relação do indivíduo com a organização, identificando as variáveis que afetam a qualidade de vida no trabalho (QVT), bem como aquelas causadoras de estresse, e, ainda, o que leva o indivíduo a se comprometer, em maior ou menor nível, com a organização que trabalha. Como objetivo específico, buscou-se pesquisar as inter-relações entre esses fatores, permitindo analisar a influência da qualidade de vida nos níveis de estresse e no comprometimento dos indivíduos com a organização, e vice-versa. Também foi analisada a relação entre essas variáveis e os fatores demográficos e funcionais identificados. Em termos metodológicos, foi utilizado o método de estudo de casos comparativos. O questionário foi o instrumento básico de coleta de dados. Foi composto de três partes, que incluem questões do *OSI (Occupational Stress Indicator)*, elaborado por Cooper, Sloan & Willians (1988), adaptado por Moraes e Kilimnik (1993), e uma versão reduzida do *JDS (Job Diagnostic Survey)*, elaborado por Hackman & Oldham (1975), também adaptado por Moraes e Kilimnik (1993). A amostra foi composta por trabalhadores com escolaridade mínima de segundo grau de três empresas mineiras do setor de prestação de serviços. Como principais achados, de maneira geral, observaram-se uma relação inversa entre o estresse e o potencial motivacional; a satisfação no trabalho; e a QVT. Ou seja, o estresse aumenta à medida que esses três fatores diminuem. Já a variável *comprometimento* relaciona-se de forma direta com o potencial motivacional da tarefa, a satisfação no trabalho e a QVT, elevando-se à medida que esses também aumentam. Assim, os trabalhadores que estão mais satisfeitos com a organização e que atuam motivados com o conteúdo de suas tarefas e com uma boa QVT são mais susceptíveis a apresentar altos níveis de comprometimento com a organização e menores níveis de estresse. A pesquisa foi realizada por Moraes *et al.* (1994).

3ª) *Comprometimento e stress no trabalho: um estudo do vínculo professor – universidade.* Esta pesquisa teve como objetivo geral investigar os padrões de comprometimento dos servidores docentes de uma instituição de ensino superior, bem como verificar quais são os elementos determinantes de tais comprometimentos. Como objetivos específicos, buscou-se: a) identificar as variáveis pessoais, organizacionais e de trabalho que melhor explicam o comprometimento com a organização e com a carreira dos docentes da IFES; b) verificar as possíveis correlações entre os padrões de comprometimento e o nível de estresse ocupacional da categoria pesquisada;

c) avaliar se o nível de estresse ocupacional está diretamente relacionado às variáveis determinantes do comprometimento dos docentes; e d) investigar os padrões de comprometimento estabelecidos entre os professores da instituição. Em termos metodológicos, foi utilizada uma abordagem quantitativa com o delineamento de corte transversal. Como instrumento de coleta de dados, utilizam-se questionário, análise de documentos, entrevistas semi-estruturadas e observação não participante. O instrumento utilizado para o diagnóstico do estresse foi o *OSI – Occupational Stress Indicator*, de Cooper, Sloan & Willians (1988). Para a análise do comprometimento organizacional, foram utilizados um questionário proposto por Bastos (1994) e o *OCQ – Organizational Commitment Questionnaire*, de Monday *et al.* (1979). A amostra foi composta por 99 professores da Universidade Federal de Lavras lotados nos Departamentos de Educação Física e Educação. Um dos principais achados foi o seguinte: de modo geral, o estado de saúde física e mental foi considerado normal e não foi observada relação entre o estresse e os escores de comprometimento. O autor conclui que o estresse não pode ser avaliado apenas em termos globais – observando somente a maioria –, pois, em se tratando de seres humanos, é importante analisar cada caso de forma individualizada. A pesquisa foi realizada por Brito (1995).

4ª) *A dinâmica do stress no trabalho: um estudo de caso com profissionais de enfermagem*. Esta pesquisa teve como objetivo geral aprofundar o conhecimento de algumas inter-relações possíveis entre: a) as fontes de pressão no trabalho (intrínsecas e extrínsecas); b) as características individuais (atitudes e comportamentos frente à vida); c) as estratégias de combate ao *stress*; e d) os impactos dessas variáveis no bem-estar físico e psíquico dos trabalhadores de uma equipe de enfermagem hospitalar. Os objetivos específicos consistiram em realizar a) o diagnóstico dos níveis de estresse físico e mental da amostra; e b) o cálculo e a discriminação dos escores específicos para o grupo em análise, no que se refere às variáveis construtivas do processo – fontes de pressão no trabalho, características individuais (locus de controle e tipo de comportamento), bem como das estratégias de combate ao estresse. A metodologia utilizada, segundo o autor, pode ser caracterizada como uma pesquisa aplicada, de natureza descritiva e comparativa, de caráter quantitativo e qualitativo. O método de abordagem utilizado foi de natureza hipotética-dedutiva. A profissão escolhida para a pesquisa foi a dos trabalhadores em enfermagem, subdivididos nas funções de enfermeiros-chefe, técnicos e auxiliares de enfermagem. Participaram do estudo 166 profissionais de enfermagem do setor médico-cirúrgico

de um importante complexo médico-hospitalar do estado de Minas Gerais. Para o diagnóstico do estresse, foi utilizado o modelo de Cooper, Sloan & Willians (1998). Os principais resultados foram os seguintes: alguns fatores de pressão contextuais foram apontados como fontes potenciais de tensão para o grupo; os fatores ligados ao clima e à estrutura da organização, bem como ao desenvolvimento e progresso na carreira, foram citados pelos respondentes como fontes potenciais de pressão, e as queixas mais frequentes estiveram relacionadas à carga excessiva e ao ritmo desgastante do trabalho, à não programação de pausas durante o expediente e à pouca valorização desses trabalhadores pela classe médica, pelos pacientes e pela própria coordenação e diretoria do hospital. A pesquisa foi realizada por Ladeira (1996).

5ª) Fatores de pressão e insatisfação em áreas de atendimento ao público: um estudo de caso em empresa mineira do setor de serviços. Esta pesquisa teve como objetivo geral investigar fatores de pressão e de insatisfação em áreas de teleatendimento e atendimento direto ao público de uma grande empresa mineira do setor de serviços, bem como a relação entre esses fatores e o nível de tensão revelado por seus membros, por meio dos modelos propostos por Hackman e Oldham (1975) e Cooper, Sloan & Willians (1988). Como objetivos específicos, a pesquisa se propôs a: a) proceder a um estudo descritivo e analítico das funções de teleatendimento e de atendimento direto ao público, o qual serviu de base para a realização da pesquisa; b) identificar fatores de insatisfação em áreas de teleatendimento e de atendimento direto ao público da organização pesquisada em relação a variáveis de contexto, bem como verificar a intensidade da presença de dimensões básicas da tarefa, considerados indicadores de qualidade de vida no trabalho, segundo o modelo de Hackman e Oldham (1975); c) identificar fatores de pressão intrínsecos ao trabalho, bem como os níveis de tensão dos diversos grupos pesquisados, por meio do modelo de Cooper, Sloan & Willians (1988); d) comparar a qualidade de vida no trabalho, as fontes de pressão intrínsecas ao trabalho e os níveis de tensão entre empregados de teleatendimento e empregados de áreas de atendimento que lidam diretamente com o público; e) verificar a relação entre os fatores demográficos (idade, sexo, estado civil, nível de escolaridade) e organizacionais (tempo de casa, cargo, setor de trabalho) com os níveis de tensão apresentados pelos sujeitos da pesquisa; f) sugerir medidas que contribuam para a melhoria da QVT dos empregados de teleatendimento e dos atendentes que lidam diretamente com o público, em atuação na organização pesquisada, bem como fornecer subsídios para uma possível política de administração e controle do estresse ocupacional dirigida a esses dois grupos de empregados; e g) contribuir com os resultados das

pesquisas que vêm sendo realizadas no sentido de verificar a consistência dos modelos propostos por Hackman & Oldham (1975) e por Cooper, Sloan & Willians (1988), para a aplicação em empregados que atuam em níveis operacionais. Grande parte das pesquisas nessa linha realizadas no Brasil tem como objeto de estudo os profissionais de nível superior e/ou ocupantes de cargos gerenciais. Em termos de metodologia, segundo o autor, o trabalho pode ser classificado como uma pesquisa descritivo-analítica, por meio de *survey*, de caráter quantitativo e qualitativo. A população constou de empregados efetivos das áreas de teleatendimento (telefonistas e atendentes de serviços) e de empregados efetivos de agências de atendimento pessoal dos clientes (atendentes comerciais) da empresa pesquisada atuantes na região metropolitana de Belo Horizonte/MG. Foram distribuídos 312 questionários, sendo 71 para o grupo de atendentes comerciais, 106 para o grupo de atendentes de serviços e 135 para o grupo de telefonistas. O questionário utilizado na pesquisa contemplou os itens do *Job Diagnostic Survey (JDS)* e do *Occupational Stress Indicator (OSI)*. Com base nos resultados da pesquisa, constatou-se que os principais agentes estressores percebidos pelos empregados encontram-se sob controle da organização, podendo, portanto, serem administrados por meio de políticas estratégicas de recursos humanos. A pesquisa foi realizada por Sant'Ana (1996).

6ª) *Qualidade de vida e estresse organizacional: um estudo comparativo em profissões de risco.* Esta pesquisa teve como objetivos identificar as variáveis preditoras de qualidade de vida no trabalho (QVT) e o nível de estresse dos aeronautas atuantes em empresas aéreas brasileiras. Houve, ainda, a intenção de pesquisar se as características pessoais desses trabalhadores determinavam os níveis de estresse e se ocorria relação entre a QVT e o estresse organizacional na categoria pesquisada. Em termos metodológicos, o estudo foi caracterizado como de natureza quantitativo-descritivo. A amostra analisada foi composta de aeronautas (comandantes, co-pilotos e comissários de bordo). A coleta dos dados relativa à QVT e ao estresse organizacional foi realizada por meio de questionário fechado tipo *Likert*, elaborado com base nos modelos de Hackman & Oldham (1975) e Cooper *et al.* (1988). A amostra constituiu-se de 496 aeronautas, sendo 220 comandantes, 97 co-pilotos e 179 comissários. Os principais achados dessa pesquisa são os seguintes: os aeronautas, de modo geral, estão satisfeitos com o trabalho em si, estando, porém, insatisfeitos com a organização em que trabalham. Os fatores que mais desagradam são: a forma como a comunicação é realizada dentro das empresas e a maneira como os conflitos são resolvidos. Outros fatores que causam insatisfação são: as poucas possibilidades de crescimento,

a baixa segurança na relação de emprego e a compensação (salários) abaixo da expectativa dos participantes. Todos os grupos pesquisados estão satisfeitos com os colegas de trabalho, porém insatisfeitos com o inter-relacionamento. Um dos aspectos que explica essa insatisfação é o fato de os aeronautas trabalharem sob tensão, tendo pouco tempo para interagirem uns com os outros e, até mesmo, com os clientes (passageiros). Com relação à variável *estresse*, os resultados indicaram que se apresenta dentro de padrões de normalidade. A pesquisa foi realizada por Moraes *et al.* (1998).

7ª) *Qualidade de vida no trabalho e stress de profissionais docentes: uma comparação ente o público e o privado.* Esta pesquisa teve como objetivo geral identificar diferenças entre professores de instituições de ensino superior, públicas e privadas, relacionadas a variáveis de qualidade de vida no trabalho, estresse e situações de trabalho. Os objetivos específicos foram os seguintes: a) identificar relações entre as variáveis do modelo utilizado que afetam os profissionais docentes de cursos superiores; b) identificar relações entre tais variáveis e dados funcionais; c) verificar a existência e a natureza de sintomas do estresse; d) identificar atitudes e comportamentos dos professores em termos de reação ao estresse, ou seja, indicar suas estratégias de defesa e/ou resistência a esse processo; e e) apontar alternativas para professores e instituições de ensino no sentido de favorecer e realçar aspectos que se relacionam de forma positiva com a QVT e que minimizem os impactos negativos na mesma, até mesmo o estresse. Em termos metodológicos, a pesquisa é de natureza descritiva e de caráter comparativo, realizada por meio da estratégia de *survey*, com enfoque quantitativo e qualitativo. A amostra pesquisada foi composta por professores de cursos superiores de departamentos afins (Engenharia Civil, Elétrica e Mecânica) de uma universidade pública (UFMG) e de outra privada (PUC-MG), ambas localizadas no município de Belo Horizonte/MG. Foi composta de 40 professores da instituição pública e 45 da instituição privada, totalizando 95 docentes. A coleta de dados foi realizada mediante a aplicação de três questionários: *JDS – Job Diagnostic Survey* de Hackman & Oldham (1975); *OSI – Occupational Stress Indicator* de Cooper *et al.* (1988) e o instrumento denominado de “Situação de Trabalho”, elaborado especificamente para o levantamento dos dados da pesquisa. Os principais resultados obtidos foram os seguintes: quando analisados separadamente, os professores da instituição privada, de dedicação exclusiva, apresentaram maiores níveis de estresse do que os de dedicação parcial da mesma instituição. Praticamente, o mesmo ocorreu na instituição pública. O autor concluiu que a concentração em atividades de natureza semelhante

em um mesmo ambiente de trabalho e numa mesma instituição parece contribuir para levar os indivíduos a um nível de estresse superior ao daqueles indivíduos cujas tarefas são mais variadas e desenvolvidas em ambientes diversos. Esta pesquisa foi desenvolvida por Paiva (1999).

8ª) *Qualidade de vida no trabalho – estresse ocupacional e o sistema just in time no setor automobilístico: o caso Betim*. Como objetivo geral a pesquisa propôs diagnosticar os níveis de QVT e de estresse ocupacional de operários e gerentes/supervisores de uma indústria do setor de autopeças envolvidos no processo de produção *just in time*, a partir do levantamento de fatores de satisfação/insatisfação e pressão existentes no contexto organizacional. Os objetivos específicos foram os seguintes: a) identificar os fatores de satisfação/insatisfação dos gerentes e operários da indústria pesquisada; b) identificar as fontes de pressão exercidas pelo trabalho de gerentes e operários; c) comparar as fontes de insatisfação/satisfação e pressão identificadas entre os gerentes/supervisores e operários, com base nos modelos utilizados na pesquisa; e d) descrever a empresa quanto aos aspectos relacionados a sua origem, estrutura organizacional, ambiente mercadológico, políticas de recursos humanos e forma de gestão *just in time*. Em termos metodológicos, a pesquisa caracterizou-se como um estudo descritivo-analítico, de caráter comparativo. A coleta dos dados foi realizada por meio dos instrumentos *OSI – Occupational Stress Indicator*, de Cooper *et al.* (1988), utilizado para mensurar o estresse ocupacional, e o *JDS – Job Diagnostic Survey*, de Hackman & Oldham (1975), adaptado à realidade da organização pesquisada, para medir a QVT. Além dos questionários descritos, foram utilizadas entrevistas. A amostra, composta por gerentes/supervisores e operários do setor automobilístico mineiro, foi aleatória, assim composta: 192 operários, 6 gerentes e 12 supervisores. Em termos de resultados, identificou-se que a maior propensão a altos níveis de estresse está relacionada com o grau de impaciência, a carga de trabalho, a precariedade no relacionamento interpessoal, o desequilíbrio entre a vida pessoal e a profissional, a insatisfação com o papel gerencial e a falta de possibilidade de crescimento profissional na empresa. Esta pesquisa foi realizada por Santos (1999).

9ª) *Situação de trabalho e estresse ocupacional: um estudo de caso com os motoristas de transporte urbano por ônibus*. Esta pesquisa teve como objetivo global identificar: a) os aspectos da situação de trabalho dos motoristas de transporte urbano por ônibus da Viação Gama apontados por esses condutores como desencadeadores de estresse; b) as estratégias de defesa mais indicadas como sendo utilizadas pelos motoristas; e c) os sintomas físicos e emocionais

apresentados como potenciais resultados desse processo. Os objetivos específicos foram assim definidos: a) verificar a existência de sintomas de estresse na percepção dos motoristas e da empresa; b) identificar as principais fontes de pressão no trabalho em relação aos motoristas; c) identificar atitudes e comportamentos dos motoristas em termos de reação ao estresse (estratégias de combate/defesa); e d) identificar se o trânsito em si configura-se como elemento estressor da situação de trabalho dos motoristas. Em termos metodológicos, a pesquisa foi caracterizada como quantitativa e de caráter descritivo-explicativo. Como método de análise, utilizou-se o estudo de caso. Para a coleta de dados, utilizou-se o *OSI – Occupational Stress Indicator*, testado e validado no Brasil por Moraes *et al.* (1993). A amostra foi composta de 101 motoristas de ônibus do transporte coletivo urbano de Belo Horizonte. Como principais resultados a pesquisadora constatou que, aparentemente, o grupo com maior tempo na empresa encontra-se mais propenso a desenvolver quadros de estresse. Essa constatação pode indicar que com o passar dos anos a profissão de motorista de ônibus torna-se mais desgastante, podendo causar danos à saúde desses profissionais, levando-os a sentir o desejo de desligarem-se da organização que trabalham, podendo até mesmo mudar de profissão ou se aposentarem prematuramente. Quando necessário, os motoristas recorrem à estratégias de combate ao estresse como tentativa de garantir um bom nível de saúde física e de controle emocional, diante das pressões do dia-a-dia de trabalho. Esta pesquisa foi realizada por Aguiar (2000).

10ª) *Diagnóstico de qualidade de vida e estresse no trabalho da Polícia Militar de Minas Gerais.* Os objetivos dessa pesquisa foram os seguintes: a) identificar as variáveis preditoras de QVT e de estresse organizacional dos integrantes da Polícia Militar de Minas Gerais em serviço na cidade de Belo Horizonte/MG; b) identificar fatores relativos à QVT dos diversos extratos funcionais desse grupo e fazer comparações em relação aos resultados obtidos; c) identificar as características pessoais (tipo de personalidade) que possam explicar os níveis de estresse; d) verificar os fatores de pressão no trabalho que mais afetam o grupo em estudo e as estratégias de combate que são utilizadas; e e) extrair dos resultados obtidos indicações que possam subsidiar políticas de recursos humanos que privilegiem na instituição pesquisada a satisfação das pessoas e a qualidade dos serviços prestados à população. Em termos metodológicos, a pesquisa caracteriza-se como um estudo descritivo analítico de caráter quantitativo, realizado por meio da estratégia de *survey*. A amostra foi composta de 1152 membros da polícia Militar de Minas Gerais, retirada de uma população de 7607, sendo o número de mulheres da amostra equivalente

a 5,5% da população. A coleta de dados foi realizada pelos instrumentos *OSI – Occupational Stress Indicator*, de Cooper *et al.* (1988), adaptado por Moraes *et al.* (1997), para mensurar o estresse, e o questionário *JDS – Job Diagnostic Survey*, aplicado para medir a QVT. Além dos questionários, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas e análise documental. Os principais achados foram os seguintes: o estresse revelou-se principalmente por meio dos baixos níveis de satisfação com a organização. Os policiais gostam do trabalho que executam, no entanto têm restrições com relação à instituição (PMMG). A instituição revelou-se irradiadora das principais fontes de pressão que agem sobre os seus integrantes. Verificou-se na literatura que a razão para resultados como este está na permanência de estímulos estressores no ambiente de trabalho, problema esse relacionado à competência administrativa e que expõe o trabalhador a um estresse permanente e crônico, o que parece ser o caso da corporação estudada. A pesquisa foi realizada por Moraes *et al.* (2000).

11^a) *Implicações do treinamento na qualidade de vida e estresse no trabalho.* Esta pesquisa visou alcançar os seguintes objetivos: a) identificar os impactos que o treinamento e o desenvolvimento de pessoal (T&D) geraram na QVT e no estresse no trabalho dos indivíduos da amostra; b) diagnosticar os níveis de QVT e de estresse no trabalho em dois grupos amostrais distintos: treinamento eficaz e treinamento não eficaz; c) identificar os principais fatores de pressão no trabalho em relação aos dois grupos pesquisados; d) identificar as estratégias utilizadas pelos indivíduos dos dois grupos para aumentar a QVT e reduzir o estresse no trabalho; e e) extrair dos resultados obtidos indicações que possam subsidiar a definição de políticas de gestão de pessoas que privilegiem a satisfação e a QVT no contexto das organizações. Adotou-se uma metodologia de caráter avaliativo-descritivo, por meio da utilização de técnicas qualitativas e quantitativas. Como instrumento de coleta de dados, com relação à técnica qualitativa, empregou-se a entrevista semi-estruturada. Em relação à técnica quantitativa, utilizou-se questionário, validado em sua forma e conteúdo, cujos dados tabulados sofreram tratamento estatístico. Os questionários foram elaborados a partir do referencial teórico que levou em consideração os modelos de Hackman & Oldham (1975) para QVT, o modelo de Cooper *et al.* (1988) para estresse e Borges-Andrade (1999a e 1999b) para treinamento. As perguntas centrais da pesquisa foram as seguintes: 1^a) Quais são os impactos gerados pelo T&D nos indivíduos dos grupos pesquisados?; 2^a) Quais são as relações entre Treinamento, QVT e Estresse Organizacional?; 3^a) Quais são os níveis de QVT e de estresse identificados nos grupos de treinamento eficaz e não-eficaz?; 4^a) Quais são os

principais fatores de pressão no trabalho identificados em relação aos dois grupos pesquisados?; 5ª) Quais eram as estratégias utilizadas pelos indivíduos dos dois grupos pesquisados para aumentar a QVT e reduzir os níveis de estresse?; e 6ª) Quais foram as principais indicações obtidas na pesquisa que poderiam subsidiar a gestão de pessoas nas organizações? A amostra analisada foi de 253 indivíduos, de uma população de 493 alunos do curso de pós-graduação *lato-sensu* de uma instituição federal de ensino superior do estado de Minas Gerais. O grupo 1 – Treinamento Eficaz constou de 86 indivíduos; e o grupo 2 – Treinamento Não Eficaz, de 167. Como conclusões gerais do estudo, obteve-se que, de forma geral, os grupos analisados apresentaram alto nível de qualidade de vida pessoal e no trabalho, sendo esses indicadores menos acentuados para os indivíduos mais jovens. Em relação à eficácia do treinamento, os grupos pesquisados percebem as fontes de pressão no trabalho num nível de intensidade baixo. As manifestações de estresse foram mais bem justificadas pelas variáveis *satisfação com o trabalho; satisfação com a organização; energia vital; sintomas mentais; fadiga psíquica e bem-estar mental*. Em termos gerais, os autores afirmaram que o treinamento eficaz mostrou-se de fundamental importância para capacitar os indivíduos, aprimorando suas habilidades. A aplicação satisfatória dos conhecimentos adquiridos no treinamento por parte dos indivíduos tornou-os mais capazes de tomar decisões de forma independente, levando-os a um melhor desempenho de suas funções e, conseqüentemente aumentando o nível de confiança por parte dos gerentes superiores, reduzindo assim os níveis de tensão no trabalho e, em decorrência, o estresse ocupacional. Essa pesquisa foi realizada por Moraes *et al.* (2002).

Ressaltam-se, ainda, as pesquisas desenvolvidas e/ou orientadas por Lipp (1996, 2004) no Laboratório de Estudos Psicofisiológicos do *Stress* e no Centro Psicológico de Controle do *Stress*, da PUC-Campinas/SP. São pesquisas que, de forma geral, relacionam os mecanismos psicofisiológicos do estresse; analisam as diversas ocupações e os níveis de estresse relacionados; discutem a incidência do estresse em populações de risco; e descrevem métodos e técnicas que podem ser empregadas no controle do estresse.

Em relação às pesquisas brasileiras, das onze apresentadas, oito focam os temas *qualidade de vida e estresse no trabalho*, uma relaciona comprometimento organizacional com estresse e duas pesquisas tratam especificamente do tema *estresse no trabalho*. Em todas elas, foi utilizado o

modelo de Cooper *et al.* (1988), com aplicação do *OSI – Occupational Stress Indicator*, para diagnóstico e análises dos diversos contextos inerentes ao estresse ocupacional.

Um aspecto que chamou atenção em relação a essas pesquisas é que na maioria delas os resultados apresentados não respondem à totalidade dos objetivos estabelecidos. Em algumas os resultados identificados por meio das respectivas publicações mostram-se superficiais e incompletos.

A seguir, serão apresentadas algumas referências sobre pesquisas internacionais centradas na temática do estresse ocupacional, tema central deste trabalho.

1ª) Cooper & Arbose (1984) desenvolveram estudos sobre estresse ocupacional pesquisando gerentes em dez países (Egito, Brasil, Inglaterra, Suécia, Alemanha, Japão, Singapura, Estados Unidos, Nigéria e África do Sul). Os resultados mostraram que os índices mais elevados de estresse se encontraram nos executivos do Egito (41,6%) e do Brasil (40,9%). O critério para diagnóstico do estresse teve como base a ocorrência de instabilidade psíquica, com tendência à ansiedade e depressão originária de doenças psicossomáticas. Os índices mais baixos de estresse foram verificados nos executivos da Alemanha Ocidental (10,8%) e da Suécia (14,5%). Destaca-se no estudo que dos executivos brasileiros, considerados altamente estressados, 50% encontravam-se na categoria de risco elevado de instabilidade mental, segundo os autores.

2ª) Guadamaris (1988), tendo como referência o modelo teórico de Karasek (1984), desenvolveu estudo relacionado ao estresse ocupacional com empregados de diversos setores, portadores ou não de hipertensão arterial. O estudo teve como objetivo relacionar o estado de hipertensão com fatores ambientais, profissionais e sociais.

3ª) Landsbergis (1993), com base no modelo de Karasek (1984), desenvolveu estudos com relação ao estresse ocupacional com trabalhadores nova-iorquinos, de diversos setores, buscando relacionar as pressões decorrentes do trabalho com as doenças cardíacas. Foram identificados os efeitos das pressões no trabalho em relação a pressão sangüínea, associada a fatores como idade, apoio socioeconômico e estado hipertensivo. Os pesquisados foram trabalhadores do sexo masculino atuante em diversos setores de trabalho na cidade de Nova York.

4ª) Kumlin (1993), com base no modelo de Karasek (1984), buscou identificar em funcionários da Volvo na Suécia e da Renault na França diferenças de adoecimentos em relação ao estresse ocupacional.

5ª) Alfredson *et al.* (1995) realizaram pesquisa com trabalhadores de 15 a 64 anos de idade residentes na cidade de Estocolmo com objetivo de relacionar estresse organizacional com doenças cardíacas.

6ª) Croplet & Steptoe (1999) realizaram pesquisa com o objetivo de identificar o impacto da pressão no trabalho em relação a doenças cardíacas. Os indivíduos pesquisados foram professores de escolas de ensino variados.

7ª) Hasselhorn *et al.* (1999) realizaram pesquisa visando identificar as diferenças nos impactos de tensão relacionados ao trabalho, com fatores de risco para doenças cardíacas. Fizeram parte da amostra trabalhadores de diversos setores.

8ª) Littman *et al.* (1999), tendo como base o modelo de Karasek (1984), realizaram pesquisa buscando relacionar o estresse a fatores de risco cardiovascular. Foram pesquisados trabalhadores da construção pesada que atuavam em rodovias.

9ª) Schnall (1999), buscando associar os efeitos da pressão no trabalho com a pressão sangüínea, realizou estudo com trabalhadores considerados pelo pesquisador como saudáveis, do sexo masculino, que trabalhavam na cidade americana de Nova York.

10ª) A *International Stress Management Association* (2003) realizou pesquisa no período de 03/2001 a 03/2002 sobre estresse ocupacional em oito países (Estados Unidos, Alemanha, França, Brasil, Israel, Japão, China e Fiji). Os resultados apontaram o Japão liderando o *ranking* em que os trabalhadores são os mais estressados do mundo; 70% vivem em estado de exaustão física e mental. Na segunda colocação aparece o Brasil, com cerca de 30%. Os países e os respectivos índices do terceiro ao oitavo lugar são os seguintes: China, 24%; EUA, 20%; Alemanha, 17%; França, 14%; Israel, 9%; e Fiji 2%. A pesquisa revela ainda o número médio

de horas trabalhadas pelos executivos por semana nos respectivos países: EUA, 50,9; Japão, 49,8; Alemanha, 48,7; França, 47,2; Brasil, 44,9; Israel, 44,5; China, 43,5; e Fiji, 39,2.

O índice de estresse dos trabalhadores brasileiros apontado pela pesquisa (30%) é o mesmo identificado pelo Laboratório de Psicologia do Trabalho da Universidade de Brasília em pesquisa realizada com professores de escolas particulares do Brasil em março de 2002 (UnB, 2002).

Com relação às pesquisas apresentadas, num total de 21, sendo 11 nacionais e 10 internacionais, faz-se a análise a seguir.

No que se refere aos estudos realizados no plano internacional, das 10 pesquisas apresentadas, 8 centram o foco de análise na relação do estresse com hipertensão e/ou doenças cardíacas. Dessas pesquisas, 4 utilizaram o modelo de Karasek (2000, 1998, 1996). A abordagem do modelo de Karasek – Tensões do Trabalho (figura 1) – mostra que o maior risco à saúde mental e física decorrente do estresse ocorre com os trabalhadores que lidam com altas demandas psicológicas e pressão física, combinadas com baixa abrangência de controle e/ou decisão.

Ainda no plano internacional, em uma das pesquisas apresentadas constatou-se a utilização do modelo de Cooper *et al.* (1988) (figura 2), que serviu de referência teórica para o desenvolvimento do presente estudo e será abordado neste item. Observa-se, também, que em algumas das pesquisas internacionais referenciadas os resultados ou achados são dispersos e, até mesmo, ausentes.

Em relação às pesquisas realizadas por Karasek (1998) ou por meio da utilização do seu modelo teórico – Tensão do Trabalho – nos últimos quinze anos, dois elementos-chave têm se evidenciado como importantes estressores. Segundo o autor, os maiores riscos à saúde mental e à saúde física pelo estresse ocorrem com os trabalhadores que lidam com as altas demandas psicológicas ou pressão relacionadas com a capacidade de usar as habilidades no trabalho e a autoridade de tomada de decisões, combinadas com uma baixa abrangência de controle ou decisão ao deparar com essas demandas. As demandas têm relação com o ato de trabalhar muito e rapidamente, sem ter tempo suficiente para realizar o trabalho.

De acordo com Karasek (1998), em estudos realizados mais recentemente, o modelo de tensão do trabalho foi expandido para incluir um terceiro fator, que está relacionado aos efeitos benéficos do suporte social no local de trabalho. Dessa forma, o modelo em referência passa a enfatizar a interação entre as demandas e os controles na causa do estresse, evidenciando ações no ambiente do trabalho e as perspectivas individuais ou ajustes no ambiente pessoal. Esse princípio também é compartilhado por Chanlat (1990).

O modelo proposto por Karasek (1998, 2000) enfatiza ainda outra consequência negativa da organização do trabalho, que é a linha de montagem e os princípios *tayloristas*. Esses princípios pautam-se pela redução das habilidades e influências dos trabalhadores, induzindo-os a produzir passivamente e a aprender sem ajuda, bem como pela falta de participação no trabalho, na comunidade e na política. De acordo com o autor, essa visão tem como objetivo mostrar a importância de uma maior autonomia do trabalhador, bem como aumentar a democracia no local de trabalho, como condições importantes para obter uma melhor qualidade de vida e, conseqüentemente, reduzir e/ou evitar o estresse ocupacional.

Karasek (2000, 1998) afirma que o estresse é uma grande preocupação e está diretamente relacionado à saúde da comunidade e dos trabalhadores. Os custos econômicos do estresse no trabalho (ausência, perda de produtividade, entre outros) são, em geral, difíceis de serem estimados, podendo ser tão altos quanto centenas de bilhões por ano. Mais de 50 milhões de americanos têm pressão sanguínea alta, e em 95% dos casos a causa é desconhecida. De acordo com Karasek & Theorell (1990), 23% das doenças cardíacas podem ser prevenidas (150 mil mortes anuais nos EUA) com a redução do nível de tensão no trabalho em ocupações com níveis extremos de tensão, em relação à média das ocupações que apresentam maior equilíbrio em relação a esse contexto.

O Modelo de tensão do trabalho, ilustrado na figura 1, considera que a combinação de altas demandas no trabalho e a baixa abrangência de tomada de decisão gera resultados negativos na saúde física, como hipertensão e doenças cardiovasculares. Adaptação crítica para controles baixos – situações de demandas baixas (trabalho passivo na figura 1) – pode resultar em habilidades reduzidas para resolver problemas ou realizar mudanças. A falta de ajuda para aprender potencializa e pode resultar em sentimentos e comportamentos depressivos.

Inversamente, quando as altas demandas do trabalho são compatíveis com o grau de autoridade e as habilidades requeridas (estressores controláveis, ou trabalhos “ativos”) ocorrem mais aprendizagem ativa e maior lócus interno no desenvolvimento do controle. Essa situação pode capacitar indivíduos a desenvolverem uma escala mais ampla de estratégias de enfrentamentos no ambiente de trabalho.

A operacionalização do modelo está estruturada da seguinte forma: a medida de tensão do trabalho é derivada do questionário de satisfação do trabalho; um questionário de 42 itens, desenvolvido por Karasek (1998), tendo como base questões retiradas das pesquisas de qualidade de emprego realizadas pelo Departamento do Trabalho da Universidade de Michigan – EUA. Duas escalas são utilizadas para definir tensão do trabalho: *abrangência de decisão* e *demandas psicológicas*. A abrangência de decisão é definida pela soma de duas outras escalas, que são *juízo de habilidades* e *autoridade de decisão*. A primeira é medida pelos seguintes indicadores: manter-se aprendendo novas coisas; capacidade de desenvolver novas habilidades; habilidades requeridas no trabalho; variedade de tarefas; repetição; e criatividade requerida pelo trabalho. A segunda é medida por: liberdade para a tomada de decisões; escolha de como executar o trabalho; e o quantitativo de expressão no trabalho. A demanda psicológica do trabalho é constituída pelos seguintes indicadores: trabalho excessivo; demandas conflituosas; tempo insuficiente para a realização do trabalho; e trabalhar rápido e trabalhar muito. As questões são dispostas numa escala tipo *Likert*.

A seguir, será apresentada a Figura 1, que mostra a configuração gráfica do *Modelo de tensão do trabalho* de Karasek (1998).

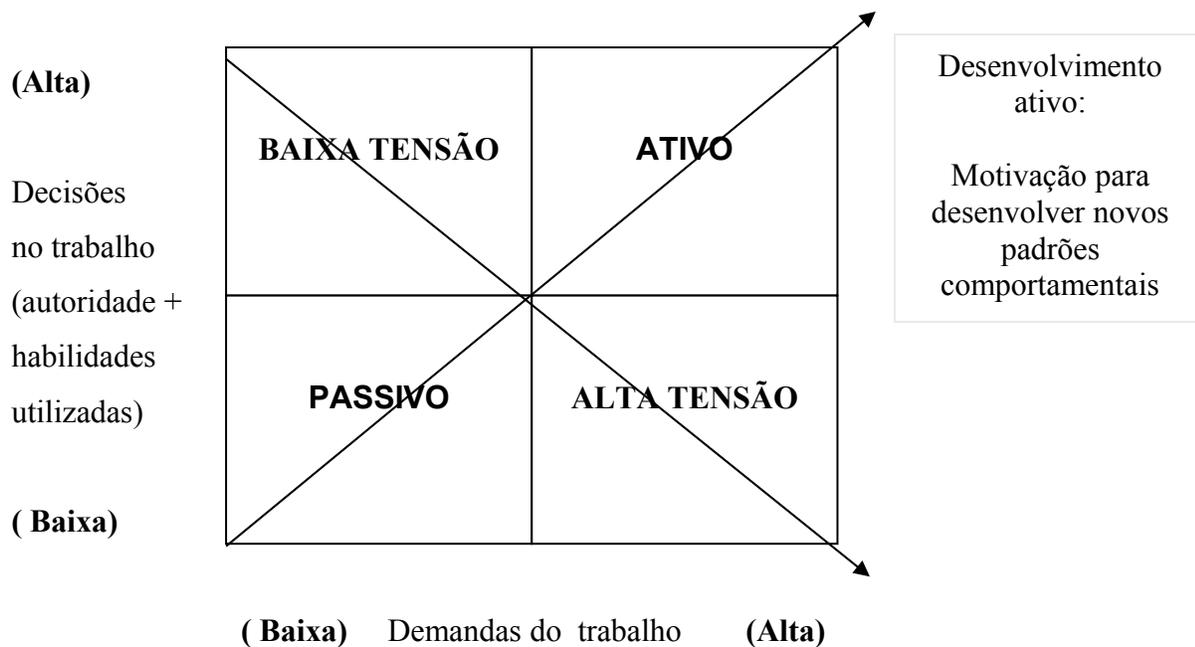


Figura 1 – Modelo de tensão do trabalho

Fonte: SCHNALL, P. L. *et al.* Job strain and cardiovascular disease. *Annual Review of Public Health*: 15; 381-411, 1994.

Outro estudo de relevância na literatura sobre o estresse no trabalho foi desenvolvido por Cooper *et al.* (1988), que consideram os agentes estressores como parte integrante de todas as ocupações profissionais, podendo ser classificados de acordo com seis grandes categorias: fatores intrínsecos ao trabalho; papel do indivíduo na organização; relacionamento interpessoal; desenvolvimento na carreira; clima e estrutura organizacional; e interface casa/trabalho.

Para os autores, o grau como os estressores irão afetar o indivíduo vai depender da sua vulnerabilidade individual e de suas estratégias para enfrentar o estresse. Essas estratégias, cognitivas e comportamentalmente planejadas, irão orientar o trabalhador, que procura posicionar-se, ativa ou passivamente, em seu ambiente de trabalho, de forma que esteja atento às demandas internas e aos conflitos que o estejam atingindo, objetivando, ainda, impedir situações ameaçadoras ou conseqüências desagradáveis.

Os principais indicadores dos efeitos causados pelo estresse incluem: baixa moral, performance deficiente, alta apatia e índices significativos de absenteísmo, e rotatividade de pessoal. Esses efeitos provocam reflexos na organização em termos da sua produtividade e, conseqüentemente, dos níveis de competitividade, estando, portanto, diretamente relacionados ao desempenho dos trabalhadores.

Os autores propuseram um modelo que vem demonstrar a dinâmica do estresse e traz à tona suas fontes, as categorias individuais, as estratégias de combate e os efeitos da variável sobre o indivíduo e a organização. A partir desse modelo, segundo Cooper *et al.* (1988), obtiveram-se as bases necessárias para criar um instrumento capaz de diagnosticar, com precisão, os níveis e outras variáveis referentes ao estresse ocupacional, que é o *OSI – Occupational Stress Indicator*. Esse instrumento foi revisto por Evers, Frese & Cooper (2000), uma vez que, de acordo com os autores, apresentava confiabilidade baixa em algumas de suas escalas.

Foram realizados estudos de melhorias das escalas, sendo todas elas testadas para a unidimensionalidade. Comparadas ao *OSI* original, as escalas de personalidade tipo A lócus de controle e estilos de vida foram alteradas, e grande parte dos indicadores originais foi substituída. As outras escalas foram revistas com alguns indicadores sendo suprimidos, reescritos ou adicionados. Foi incluída uma nova escala para mensurar a satisfação com remuneração. Todas, com exceção de duas escalas revistas, mostraram confiabilidade e unidimensionalidade suficientes.

De acordo com os autores, essa revisão permitiu a proposição de duas versões para o *OSI*, uma versão com 28 escalas e 188 indicadores e outra reduzida, com 15 escalas e 94 indicadores.

Para Cooper *et al.* (1988), o *OSI* é uma importante ferramenta para avaliar áreas problemáticas e implementar intervenções efetivas para problemas relacionados ao estresse nas organizações. Pela identificação das fontes de pressão e o conseqüente desenvolvimento de estratégias apropriadas para o seu combate, um problema sério em potencial pode ser contornado com antecedência. O *OSI* proporciona resposta para quatro perguntas chave: a) Que efeitos do estresse normalmente são experimentados por um indivíduo ou grupo de indivíduos?; b) De que forma o comportamento geral do indivíduo ou grupo aumenta a natureza estressante das demandas

presentes?; c) Que aspectos da organização e da atuação no trabalho estão sendo percebidos como estressores?; e d) Que estratégias estão sendo normalmente utilizadas para enfrentar as situações estressantes e quão efetivas estão sendo elas?

Como antecedentes, Cooper *et al.* (1988) apontam que os questionários que compõem o *OSI* foram desenvolvidos para medir tanto as fontes como os efeitos do estresse ocupacional, temática que tem sido muito pesquisada e para a qual existem várias definições. Para os autores, de forma genérica, o estresse ocupacional é considerado como uma resposta do organismo a situações e circunstâncias que coloca demandas especiais para o indivíduo, com resultados negativos. Essa foi a base de entendimento considerada na construção e revisão do instrumento (*OSI*).

Cooper (2002) apresenta também outro questionário, desenvolvido posteriormente, o *ASSET – Stress screening questionnaire*, que tem o propósito de auxiliar as organizações a avaliarem o risco do estresse na sua força de trabalho. Mede a exposição potencial ao estresse em relação aos estressores comuns do local de trabalho e, conseqüentemente, pode representar um primeiro passo da organização na direção de um efetivo gerenciamento do estresse no trabalho. O instrumento provê um rápido e confiante método de avaliação e monitoramento de áreas de risco potencial e ajuda a focar a atenção e os recursos organizacionais nessas áreas.

Segundo o autor, esse questionário permite examinar o nível de estresse que existe na organização e a extensão a que grupos são diferentemente afetados; e identificar quais são as fontes de pressão para os diferentes grupos na organização. Portanto, o questionário permite coletar importantes dados relacionados com estresse por meio de perguntas diretas sobre as fontes e os efeitos do estresse no local de trabalho.

Em termos estruturais, é dividido em quatro seções. Começa perguntando sobre informações biográficas gerais. As três seguintes perguntam sobre as percepções relativas às pressões no trabalho. A primeira delas diz respeito ao trabalho em si e ainda inclui algumas questões relacionadas às pressões da vida social e familiar. A seção seguinte diz respeito às atitudes em relação à organização. A seção final é relativa aos aspectos de saúde. Cada uma dessas partes foi desenvolvida para medir a exposição do indivíduo ao estresse, levando-se em consideração um amplo alcance de estressores comuns ao ambiente de trabalho.

Para Cooper *et al.* (2002), as fontes de estresse são múltiplas, como são os seus efeitos. Não é somente uma função de “estar sob pressão”. Para os autores, as fontes devem ser relacionadas primeiramente ao trabalho, mas a vida familiar também está relacionada. Os efeitos em termos de saúde do ponto de vista físico e as reações comportamentais são importantes tanto em termos do trabalho como em casa e em outros ambientes do indivíduo.

Os indicadores têm sido desenvolvidos para obter informações relacionadas às diversas variáveis relacionadas ao estresse no trabalho. A sua principal intenção é minimizar os efeitos do estresse para benefício mútuo de indivíduos e organizações.

A seguir, será apresentado na Figura 2, com o objetivo de possibilitar uma maior compreensão da abordagem teórica em referência, o *Modelo dinâmico do estresse ocupacional*, desenvolvido por Cooper *et al.* (1988).

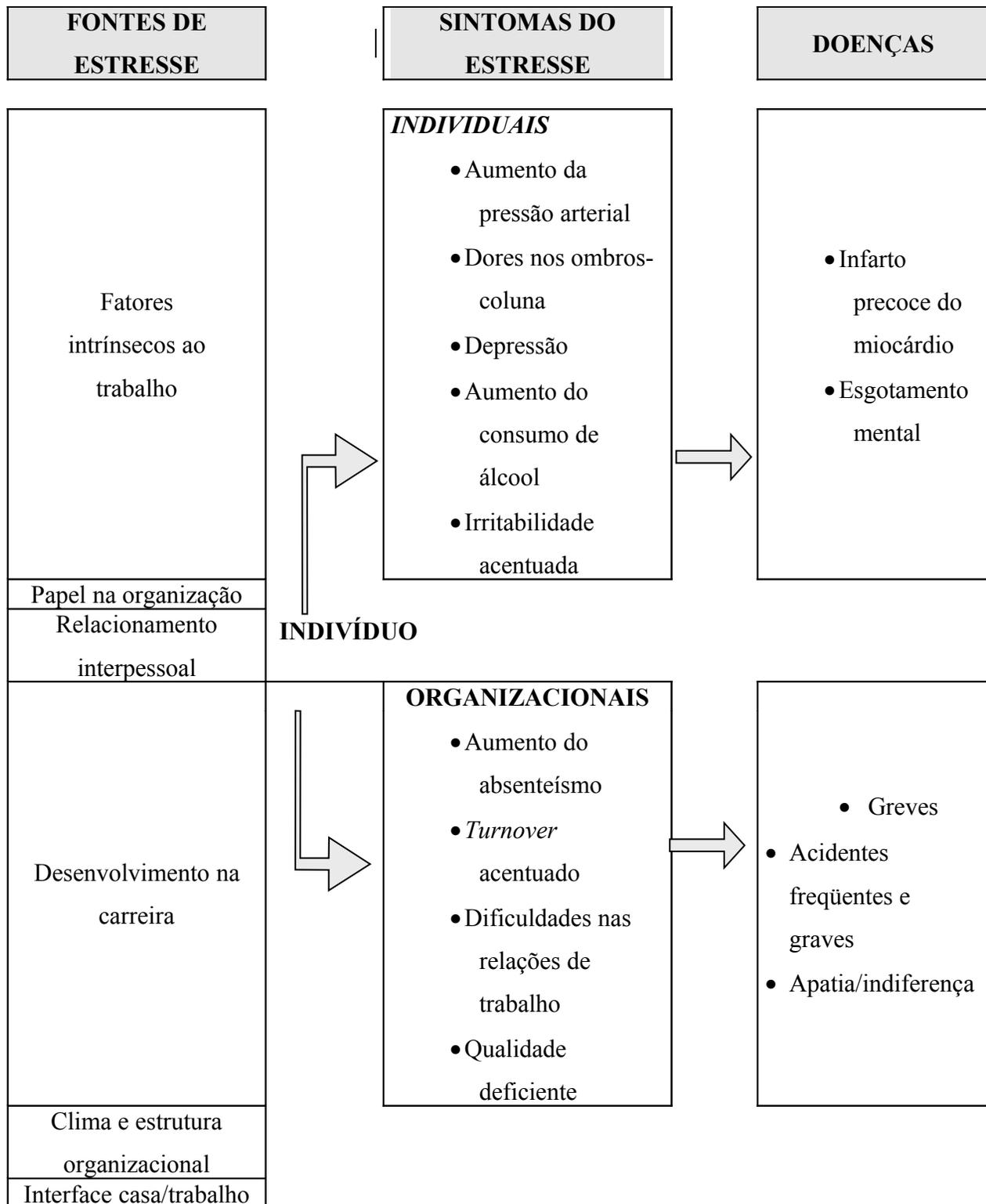


Figura 2 - Modelo dinâmico do estresse ocupacional

Fonte – Cooper *et al.* (1988, p. 95)

Este modelo também serviu como referencial importante para a definição do arcabouço teórico-metodológico desenvolvido neste estudo.

Outra visão teórica importante na literatura para explicar o estresse ocupacional e que também foi considerada no desenvolvimento deste trabalho é apresentada por Chanlat (1990, 2001), que será ilustrada na figura 3.

O modelo em referência pode ser explicado por meio de seis variáveis principais: a) a forma de

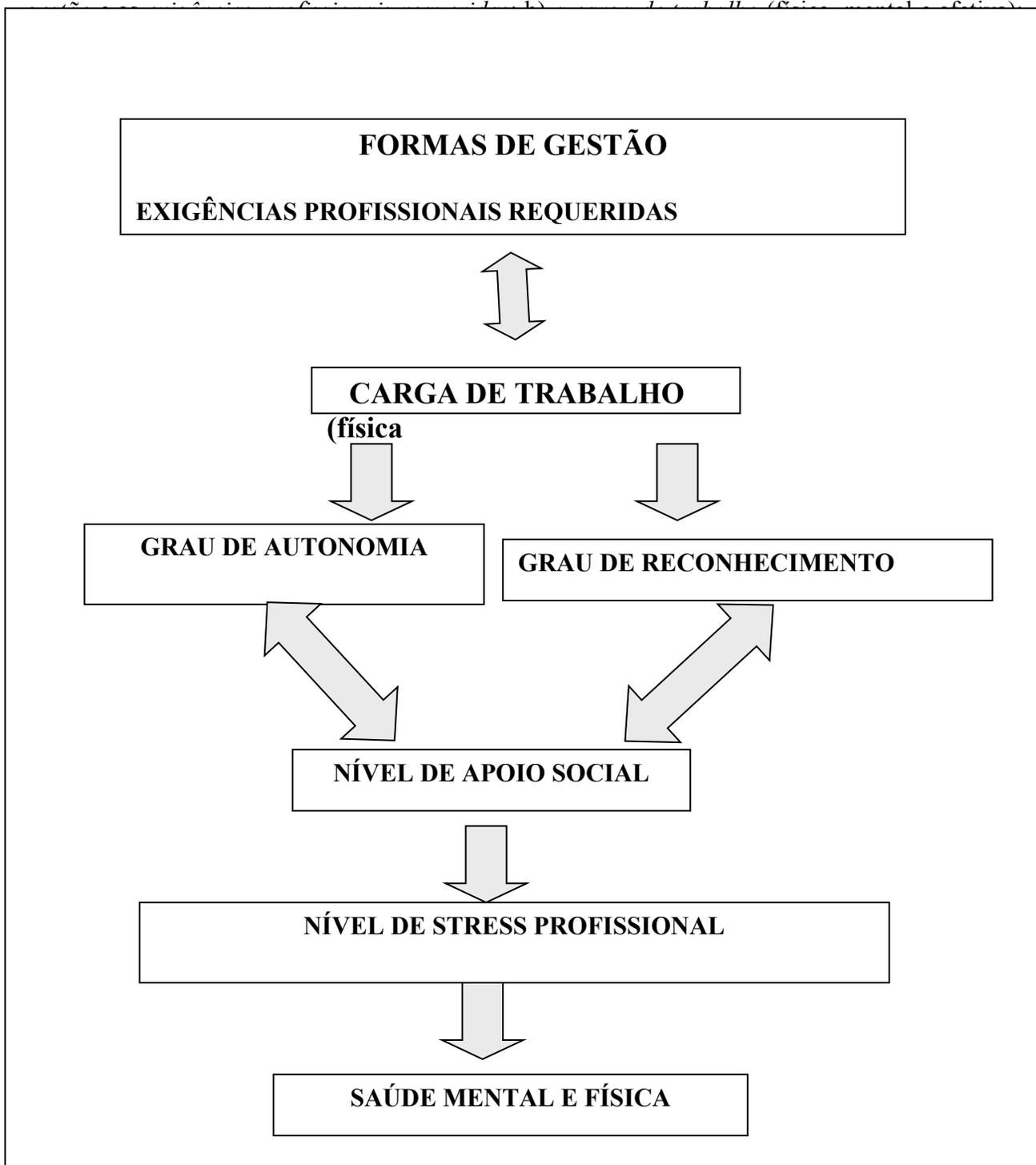


Figura 3 – Modelo de estresse ocupacional

Fontes:

- (a) CHANLAT, J. F. Travail e santé mentale: théories du stress et psychopathologie du travail. *Prevenir*. France: Université Grenoble II, Coopérative d'édition de la vie mutualiste, n. 20, premier semestre, 1990.
- (b) Notas de Aula do Curso de Doutorado em Administração CEPEAD/UFMG (2001).

Tendo como referência Goldberg (1986), nos três modelos teóricos apresentados, para que o nível de exigências seja mantido nos limites compatíveis com uma vivência cotidiana saudável é importante entender quais os tipos de pressões psíquicas estão impactando os indivíduos de forma acentuada, na tentativa de encontrar soluções adequadas para cada uma delas. Para esse autor, existe um reconhecimento da necessidade de cuidar das emoções que podem causar prejuízos à saúde, tanto física quanto mental, como também em relação ao trabalho.

Nos últimos tempos, acentua-se a priorização das empresas no sentido de contar com profissionais que possam cuidar da saúde mental dos seus empregados. A idéia de que as empresas precisam reconhecer a importância de considerar o ambiente psicológico no qual o indivíduo está inserido já se faz presente em um número significativo de organizações em todo o mundo (LEVI, 2003).

É fundamental que se considere, portanto, como um dos influenciadores do estresse não somente o ambiente de trabalho no qual o indivíduo está inserido como também a sua vulnerabilidade individual aos fatores de pressão e às tensões existentes no ambiente de uma forma geral.

Assim, pode-se dizer que a intensidade da vulnerabilidade irá depender, principalmente, da estrutura psicofísica de cada indivíduo. Uma elevada vulnerabilidade pode ser encontrada em pessoas com essa estrutura mais frágil, enquanto a baixa vulnerabilidade ao estresse pode ser encontrada em pessoas com tendência ao equilíbrio em relação a esse fator.

Toda organização ostenta um ambiente psicológico próprio, que influencia muito os processos emocional-cognitivos gerais das pessoas que nela trabalham. Sendo assim, fica evidente a importância de pesquisas sobre o impacto do trabalho e do seu ambiente no bem-estar dos trabalhadores. Nos estudos sobre o estresse ocupacional, já ficou demonstrada a existência dessa variável em todos os contextos e nos diversos níveis da estrutura organizacional, contrariando uma primeira idéia de que o estresse estaria associado a uma doença reservada apenas aos executivos de primeira linha. Existem, no entanto, diferenças entre os tipos de agentes estressores e a potência de sua manifestação sobre o trabalhador de acordo com a situação, o contexto ocupacional e as suas características individuais (GOLDBERG, 1986).

Couto (1987, p. 35) considera que a superposição de agentes estressores no trabalho e a vulnerabilidade do indivíduo ao estresse são fortes determinantes para o seu aparecimento no

ambiente ocupacional. Dessa forma, a inter-relação entre contexto, agentes estressores e vulnerabilidade do indivíduo pode estabelecer um ambiente propício ao aparecimento de quadros de estresse. Ainda na visão desse autor, agentes estressores do ambiente de trabalho são fenômenos que ocorrem no ambiente funcional e podem ser considerados por muitos como normais. Esses agentes podem ser classificados como ligados ao comportamento das pessoas, ao trabalho propriamente dito e à organização. Por outro lado, o estresse pode ser considerado também um produto do contexto econômico, em que a grande competitividade do mercado obriga as empresas a exigirem maior produtividade de seus trabalhadores. O fato é que quando a relação entre a estrutura psíquica do indivíduo e as pressões psicológicas advindas do ambiente são desequilibradas o indivíduo pode vir a manifestar um quadro de estresse, seja por sobrecarga ou por monotonia.

Para subsidiar o desenvolvimento do presente estudo, são apresentados a seguir os objetivos e as hipóteses, tendo como referência a teoria apresentada nas seções 2 e 3, sobre gerência e estresse no trabalho.

3.4 Objetivos geral e específicos

Visando à orientação e ao direcionamento do presente estudo, os objetivos a seguir apresentados estão estruturados em geral e específicos. O objetivo geral define o propósito do trabalho, enquanto os objetivos específicos, além de detalharem o objetivo geral, proporcionam uma visão dos diversos contextos que se pretende desenvolver com a realização deste estudo (VERGARA, 2004; GONÇALVES E MEIRELLES, 2004).

a) Objetivo geral

Desenvolver e testar modelo teórico capaz de explicar o estresse no trabalho, relacionado ao exercício da função gerencial nos níveis de alta gerência, gerência intermediária e supervisão operacional, de profissionais que atuam em empresas brasileiras.

b) Objetivos específicos

1º) Desenvolver e testar questionário aderente ao modelo teórico proposto capaz de diagnosticar o nível de estresse em relação aos ocupantes da função gerencial (alta gerência, gerência intermediária e supervisão operacional), determinando o nível de intensidade do fenômeno e o impacto dos diversos fatores causadores (trabalho, natureza pessoal e contexto);

2º) Analisar a confiabilidade dos construtos que compuseram o modelo hipotético;

3º) Analisar os construtos decorrentes da análise fatorial, visando à proposição de modelo teórico capaz de explicar o estresse ocupacional em gerentes, demonstrando as suas relações e operacionalização (fontes de tensão no trabalho; fontes de tensão do indivíduo; outras fontes de tensão não relacionadas ao trabalho; mecanismos de regulação; sintomas de estresse; e impactos na produtividade);

4º) Apresentar e analisar o diagnóstico de estresse global da amostra e por empresa pesquisada, de acordo com os níveis hierárquicos, tendo como referência o modelo teórico proposto;

5º) Apresentar casos ilustrativos de diagnóstico de estresse, de intensidades variadas: (ausência de estresse, estresse leve a moderado, estresse intenso, e estresse muito intenso);

6º) Fazer recomendações às organizações, visando sugerir práticas relacionadas ao trabalho compatíveis com a menor incidência de estresse entre os seus gestores, tendo como referência os fatores prevalentes identificados na pesquisa;

7º) Fazer recomendações aos gestores, visando sugerir práticas pessoais e hábitos de vida compatíveis com ausência ou baixos níveis de estresse, segundo os fatores prevalentes identificados na pesquisa; e

8º) Sugerir agenda de pesquisa que possa contribuir para ampliar e aprofundar os estudos nessa área.

3.5 Apresentação das hipóteses

A seguir, são apresentadas as hipóteses relativas ao estudo em questão, que têm como objetivo responder à seguinte questão de pesquisa em relação aos gerentes que atuam em empresas brasileiras:

Quais são os fatores determinantes de pressão intrínseca em relação ao trabalho e ao indivíduo, às fontes de pressão decorrente de outros ambientes não relacionados ao trabalho, à utilização de mecanismos de regulação e a sua relação com os sintomas de estresse ocupacional e os reflexos desses na produtividade, bem como o estabelecimento da intensidade e direção das relações entre esses fatores?

As hipóteses a seguir apresentadas foram elaboradas tendo como orientação metodológica Lakatos (1983) e Gonçalves e Meirelles (2004). Embasaram-se no *Modelo hipotético da pesquisa*, que consta da figura 4, e teve como base teórica em relação ao estresse os estudos de Cooper *at al.* (1998, 2000, 2002), Moraes (1990, 1992, 1995, 1998, 2000, 2002, 2003), Couto (1987) e Karasek (2000, 1998). As contribuições de Selye (1936, 1956, 1974), Friedman & Rosenman (1974), French (1983), Goldberg (1986), Albrecht (1990), Chanlat (1990, 2001), Levi (2003, 2005) e Sauter (2005) também foram de grande importância. Com relação ao estudo da função gerencial nas organizações, a fundamentação se deu principalmente com base em Katz & Khan (1976), Kwasnicka (1995), Melo (1999), Srour (1998), Putnam (2000), Tenório (2000) e Sennett (2001).

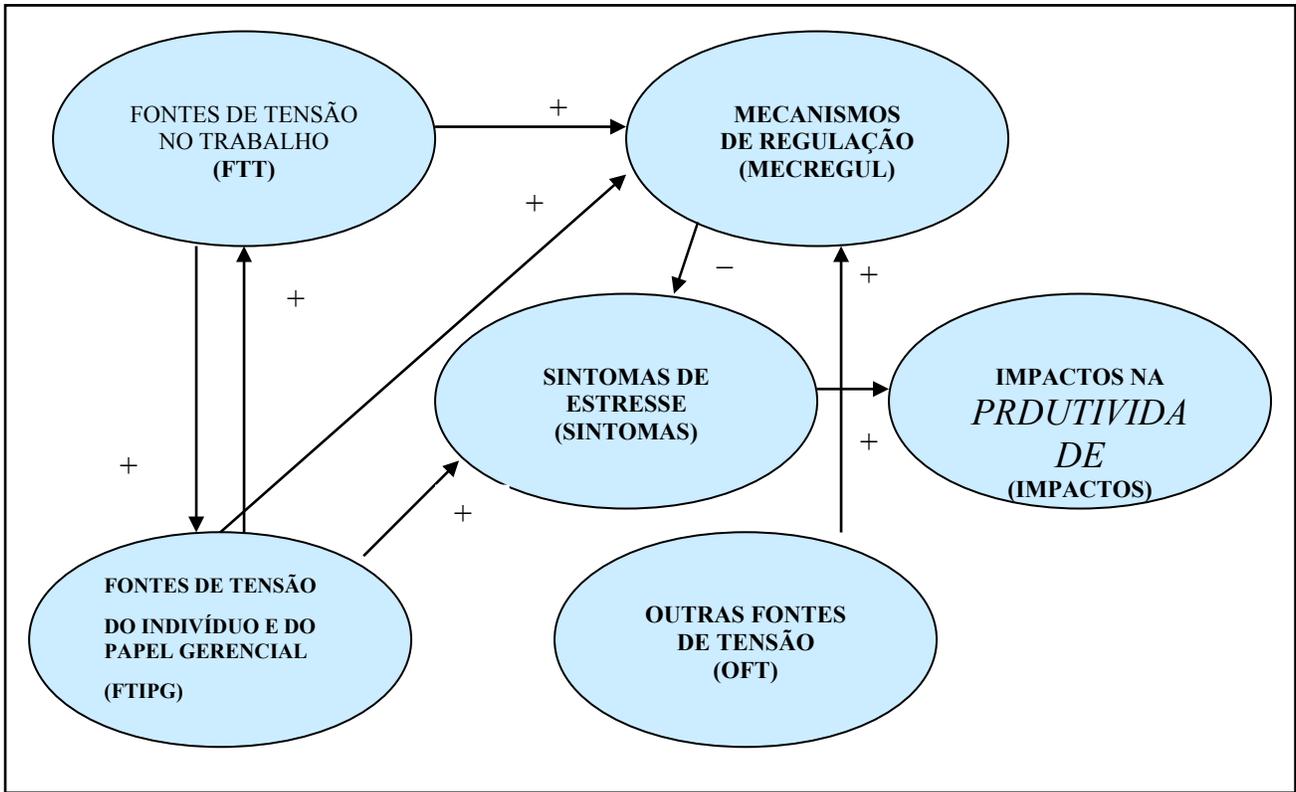


Figura 4 – Modelo hipotético da pesquisa

Fonte: dados da pesquisa

Hipóteses da pesquisa:

H0,1- Existe relação direta entre as fontes de tensão no trabalho e as fontes de tensão do indivíduo.

H0,2- Existe relação direta entre as fontes de tensão no trabalho e os mecanismos de regulação.

H0,3- Existe relação direta entre as fontes de tensão do indivíduo e do papel gerencial e as fontes de tensão no trabalho.

H0,4- Existe relação direta entre as fontes de tensão do indivíduo e do papel gerencial e os mecanismos de regulação.

H0,5- Existe relação direta entre as fontes de tensão do indivíduo e do papel gerencial e os sintomas de estresse.

H0,6- Existe relação direta entre outras fontes de tensão que não as do ambiente de trabalho e os mecanismos de regulação.

H0,7- Existe relação inversa entre os mecanismos de regulação e os sintomas de estresse.

H0,8- Existe relação direta entre os sintomas de estresse e os impactos na produtividade.

Na seção 4, são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento deste estudo.

4 METODOLOGIA DO ESTUDO EMPÍRICO

Esta seção tem como objetivo apresentar o referencial metodológico utilizado neste estudo. Serão abordados o tipo de pesquisas, as unidades de análise que compuseram a amostra e as respectivas justificativas, os procedimentos realizados para a elaboração do questionário de diagnóstico de estresse, que foi um dos instrumentos utilizados para coleta dos dados (Apêndice A), as estratégias para obtenção desses dados e os tipos de tratamentos a que foram submetidos esses dados.

4.1 Tipo de pesquisa

Este estudo, de acordo com Vergara (2004) e Gonçalves & Meirelles (2004), caracterizou-se, inicialmente, como uma investigação empírica de natureza exploratória e, num segundo momento, como explicativa e descritiva, utilizando-se da pesquisa de campo e de estudo de múltiplos de casos, com modelagem estrutural.

A pesquisa exploratória é realizada em área sobre a qual há pouco conhecimento acumulado e ainda não se conhece de forma suficiente o problema raiz, mas somente alguns sintomas que servem de orientação.

A pesquisa explicativa tem como principal objetivo tornar algo inteligível, justificando os motivos. Objetiva, portanto, esclarecer quais são os fatores que contribuem, de alguma forma, para a ocorrência de determinados fenômenos.

Com relação ao enfoque descritivo, o mesmo evidencia características de determinada população ou de determinado fenômeno, buscando estabelecer correlações entre variáveis, definindo sua natureza e servindo de base para explicar os fenômenos que descreve. Dessa forma, os enfoques exploratórios, explicativos e descritivos fizeram parte das investigações realizadas neste estudo empírico. Foram utilizadas como estratégias a pesquisa de campo e o estudo múltiplo de casos. A pesquisa de campo está diretamente relacionada a uma investigação empírica realizada nas unidades de análise onde ocorrem ou ocorreram os fenômenos objeto da investigação. E o estudo comparativo de casos está circunscrito a determinadas unidades de análise, caracterizando-se pelo objetivo de conhecer e compreender a organização por intermédio de comparações entre elas, por meio de exame intensivo tanto em amplitude como em profundidade.

Greenwood (1973, p. 117-120) reforça a sua principal virtude, que é a de permitir a possibilidade da compreensão profunda do fenômeno, tal como ele se dá no contexto estudado. Dessa forma, o

pesquisador centra sua atenção em realidades específicas, podendo, com maior grau de detalhes e profundidade, analisar as variáveis objeto da investigação. Ainda segundo o autor, esse grau de amplitude e profundidade não se pode obter com a utilização de nenhum outro método empírico. Portanto, o método de estudo de casos foi o mais indicado para complementar o estudo em questão.

Num primeiro momento, realizou-se um *survey*, utilizando-se do questionário (Apêndice A). Posteriormente, o aprofundamento do estudo se deu mediante a realização de entrevistas semi-estruturadas, cujo roteiro encontra-se no Apêndice B.

Em síntese, pode-se considerar que o método em referência permitiu o aprofundamento dos casos estudados, gerando, a partir dos instrumentos de pesquisa utilizados (questionário, entrevistas semi-estruturadas, observações e pesquisa documental), um número significativo de informações quantitativas e qualitativas, que foram analisadas e confrontadas tendo como base às hipóteses da pesquisa.

4.2 Unidades de análise pesquisadas

Com relação às unidades de estudo, foram pesquisadas empresas que atuam no Brasil e que nos últimos anos passaram e/ou estão passando por transformações importantes em termos de modernização, envolvendo processos de reestruturação produtiva e de gestão, e que representam os diversos setores da economia nacional. A tabela 1 oferece uma visão geral dessas organizações no que se refere aos setores de atuação, ao quantitativo de empresas convidadas, ao quantitativo daquelas que efetivamente aceitaram participar da pesquisa e ao nível de abrangência de comercialização de seus produtos e/ou serviços.

Tabela 1 - Visão geral das organizações pesquisadas

Setor de Atuação	Empresas Convidadas	Empresas Participantes	Abrangência Comercialização
Automobilístico	01	-	Nacional e Internacional
<i>Call Center</i>	03	03	Nacional
Celulose e Papel	01	01	Nacional e Internacional
Informática	01	01	Nacional
Distribuição e Logística	01	-	Internacional
Químico	01	01	Nacional Internacional
Serviços Bancários	01	01	Nacional
Industrial-Mecânico	05	05	Nacional e Internacional
Telecomunicações - Telefonia fixa	01	-	Nacional
Telecomunicações - Telefonia móvel	03	03	Nacional
Total	18	15	-

Fonte: dados da pesquisa

Todas as empresas pesquisadas são de natureza privada, tendo sido selecionadas de forma intencional, atendendo a requisitos básicos estabelecidos para a pesquisa, que foi ter passado e/ou estar passando, nos últimos anos, por intensos processos de mudanças na busca de modernização (*internacionalização, fusão, aquisição, estruturas globalizadas, gestão do conhecimento, banco de talentos, programa de trainees, terceirização, job rotations, downsizing, TQC – total quality control, automatização e reengenharia*, entre outros de mesma natureza), envolvendo a reestruturação dos processos produtivos e de gestão. Outros aspectos observados para a participação foram os seguintes: atuar em mercado brasileiro; ser representativa no segmento de atuação; utilizar alta tecnologia nos processos produtivos e de gestão; e possuir na estrutura organizacional a função gerencial nos três níveis básicos: alta gerência, gerência intermediária e supervisão operacional. A formalização do convite se deu por meio de correspondência e contato pessoal, conforme consta no Apêndice C.

Ocorreu grande dificuldade para a obter a aprovação de participação das empresas na pesquisa, tendo sido possível constatar que esse nível de decisão está centralizado no primeiro escalão das organizações, e o tempo médio para a decisão final foi de aproximadamente três a quatro meses. Ressalta-se, ainda, que duas empresas convidadas, até a redação final desta tese, não haviam se manifestado em relação ao convite formalizado para a participação na pesquisa, apesar de várias interações nesse sentido terem sido feitas pelo pesquisador. São empresas de expressão nacional, com atuação nas áreas automotiva, de telecomunicações (telefonia fixa) e siderurgia. Foi

possível constatar que a negativa de participação de uma dessas empresas convidadas se fundamentou na falta de disponibilidade do seu corpo gerencial, por estar participando da implantação de sistema (*software*) interno. Com relação a essa situação, tendo em vista informações obtidas, a implantação referida já tinha sido realizada há pelo menos um ano. Outro aspecto observado foi de que nas organizações em que ocorreram indicações de profissionais que já haviam tido contatos anteriores (consultoria, treinamento, etc.) houve maior receptividade ao convite para participação da pesquisa, facilitando, portanto, a decisão favorável dessas organizações. Constatou-se, no caso deste estudo, que a relação de confiança é uma condição de fundamental importância para o “aceite” de uma empresa em participar de pesquisa dessa natureza.

Outra estratégia utilizada para motivar as empresas a participarem foi o compromisso do pesquisador de disponibilizar os resultados finais, até mesmo discutindo-os em forma de seminários. Essa estratégia foi avaliada como muito positiva, uma vez que gerou grande expectativa em algumas das empresas participantes, até dos gerentes, que colaboraram com a disponibilização dos dados solicitados.

As unidades de observação foram os gerentes das empresas selecionadas, ocupantes dos níveis de alta gerência, gerência intermediária e supervisão operacional. A distribuição dos indivíduos pesquisados, por organização participante, está apresentada na tabela 2.

Tabela 2 – População de gerentes pesquisados, por nível hierárquico

Empresas	Setor de Atuação	Alta Gerência	Gerência Intermediária	Supervisão Operacional	Total
A	Bancário	-	10	03	13
B	Metalurgia	-	05	12	17
C	Metalurgia	07	39	51	97
D	Industrial/Químico	09	20	31	60
E	<i>Call Center</i>	-	-	10	10
F	Celulose e Papel	13	35	01	49
G	Informática	03	31	25	59
I	Telefonia Móvel – <i>Call Center</i>	-	05	29	34
J	Telefonia Móvel – <i>Call Center</i>	01	07	31	39
K	Telefonia Móvel – <i>Call Center</i>	-	05	13	18
L	<i>Call Center</i>	03	05	34	42
N	Metalurgia	02	04	07	13
M	Metalurgia	02	04	09	15
O	Metalurgia	-	08	09	17
H	Telefonia Móvel	01	36	27	64
Total	15	41	214	292	547 (*)

Fonte: dados da pesquisa

(*) 3 casos sem informações para o nível hierárquico.

(**) As empresas B, C, N, M e O pertencem ao mesmo grupo empresarial, são juridicamente independentes e atuam em áreas geográficas distintas.

(***) As empresas E e L pertencem ao mesmo grupo empresarial, com atuação em áreas geográficas distintas.

(****) As empresas J e K pertencem ao mesmo grupo empresarial, são juridicamente independentes e atuam em áreas geográficas distintas.

(*****) As empresas I e H constituem-se numa única empresa. Foram desmembradas por interesse da pesquisa, o que é explicado no item 5.6.1 – Empresa I.

4.3 Coleta de dados e etapas da pesquisa de campo

Os dados preliminares coletados em cada empresa participante foram de natureza qualitativa e quantitativa. Identificaram-se: setor de atuação, histórico, missão, produtos e serviços, participação no mercado, filosofia de atuação, objetivos globais e funcionais, políticas gerais, principais ações de modernização adotadas, conseqüências gerais do processo de modernização para a empresa e empregados, políticas de gestão de pessoas e aqueles dados específicos coletados dos indivíduos da amostra, por meio do questionário que consta do Apêndice A. Esses dados forneceram importantes subsídios para a explicação dos fenômenos estudados. A combinação desses dois conjuntos de informações (quantitativo e qualitativo) permitiu acessar

diferentes níveis da realidade organizacional e comparar os achados no plano das empresas estudadas.

A coleta de dados foi realizada em três etapas. A primeira foi a de identificação, em que foram levantados dados secundários, por meio de publicações e dos diversos documentos das empresas participantes, como relatórios, manuais organizacionais e de procedimentos e dados disponibilizados na internet, entre outros. Essas informações foram complementadas com a obtenção de dados primários, levantados por meio de entrevistas semi-estruturadas, em áreas específicas das organizações (Apêndice D).

A segunda etapa consistiu na avaliação do estresse ocupacional dos gerentes participantes, e para tal foi utilizado o *Questionário de avaliação do estresse ocupacional em gerentes* (Apêndice A), que teve por objetivo obter os dados necessários para atender aos pressupostos focais da pesquisa: proposta de *Modelo teórico* para o estudo do estresse ocupacional e instrumento aderente para o seu diagnóstico (Apêndice E).

O questionário inicial foi construído especificamente para este estudo e apoiou-se na literatura pesquisada sobre estresse: Cooper *et al.* (1988, 2000), Karasek (1996, 1998, 2000), Moraes *et al.* (1990, 1992, 1995, 1998, 2000, 2002, 2003) e Couto (1987). O objetivo foi possibilitar a obtenção dos dados necessários ao desenvolvimento e teste do modelo teórico e à construção e validação de instrumento de diagnóstico. Esse instrumento possibilitou avaliar o grau de estresse ao qual estão submetidos os gerentes das organizações pesquisadas, medindo a exposição potencial em relação aos estressores presentes nas diversas áreas de trabalho. O instrumento de diagnóstico possibilitou identificar os níveis de estresse existentes; examinar até que ponto os gerentes estão sendo afetados de forma diferenciada; identificar as principais fontes de pressão presentes no ambiente organizacional; e identificar as principais causas de estresse ocupacional e de outras naturezas às quais os gerentes estão sendo submetidos.

A versão inicial do questionário (Apêndice A) foi organizada em oito partes, de acordo com a estrutura apresentada a seguir.

a) Parte 1

Dados de identificação: nome do respondente, empresa em que atua, órgão de lotação, cargo/função que ocupa, data de nascimento, cidade e estado onde reside, telefone para contato e data de resposta do questionário. Também em relação a este item, buscou-se identificar o nível hierárquico que o gerente ocupa na estrutura organizacional e o tempo de exercício na função atual.

b) Parte 2

Esta parte do questionário visou obter informações relativas aos dados biográficos dos respondentes, abordando aspectos do trabalho atual, questões próprias do indivíduo em si, sua família, educação, estilo de vida, saúde e interesses específicos.

c) Parte 3

Esta parte foi composta de 47 questões fechadas e 1 questão aberta, em que foram pesquisados os principais sintomas de estresse apontados pela literatura, além de outros indicadores relacionados ao estresse, como estilo de vida, locus de controle, impactos na produtividade, mecanismos de administração de conflitos e equilíbrio financeiro. Pesquisaram-se também neste item as principais estratégias pessoais utilizadas pelos indivíduos, visando à redução das situações tensionantes no contexto de trabalho.

d) Parte 4

Esta parte constou de 51 questões, sendo 48 fechadas e 3 abertas. As questões fechadas visaram pesquisar 24 indicadores que, segundo Cooper *et al.* (1988, 2000), Karasek (1996), Moraes *et al.* (1998, 2000, 2002, 2003) e Couto (1987), explicam as principais causas de tensão excessiva no trabalho dos gerentes. Esses indicadores são os seguintes: trabalho de alta complexidade; carga excessiva de trabalho; número excessivo de horas dedicadas ao trabalho; pressão excessiva da tecnologia no contexto do trabalho; alto grau de simultaneidade e de cobrança em relação à execução do trabalho; muitos prazos e prazos sempre urgentes na execução do trabalho; alta cobrança por resultados, sem ter as ferramentas adequadas para a realização do trabalho; aspectos éticos – para atender ao exigido pela empresa, de forma explícita ou implícita, faz-se necessário

defrontar com situações em que a atitude prevista faz com que o indivíduo aja fora do que considera eticamente correto, entrando em conflito consigo mesmo; insegurança e medo decorrentes do ambiente ocupacional; obsessão e compulsão como filosofia gerencial predominante nos altos escalões da empresa; paranóia por resultados – estimular de forma excessiva que as pessoas estejam constantemente muito preocupadas com a concorrência, prazos e ações imediatas, criando-se palavras de ordem, *slogans* e práticas exageradamente competitivas; técnicas de racionalidade levadas ao extremo; excesso de metas de trabalho; processo de tomada de decisões e suas repercussões – acatar decisões tomadas por outros níveis sem o mínimo de participação dos indivíduos diretamente envolvidos no processo; conviver com indivíduos de difícil relacionamento – “espalha brasas”, personalidade difícil – estressores; pressão excessiva decorrente do contexto de trabalho; desrespeito humano – situações em que o respeito humano não é levado em consideração; humilhação – práticas de humilhação explícita ou implícita na empresa; ocorrência de alto impacto emocional – assalto, acidente do trabalho fatal, entre outras de mesma natureza; frustração importante decorrente do ambiente ocupacional; inibição da autenticidade e coerência no exercício das atividades; inibição da liberdade; perversidade – manter as pessoas em clima de insegurança e medo; decisões tomadas por pessoas neuróticas/mentalmente desequilibradas; e assédio moral – prática de isolamento/perseguição de pessoas consideradas inadequadas à empresa.

Em relação às questões abertas, uma delas visou investigar outros fatores que na percepção do respondente possam ser de pressão excessiva no trabalho. A outra questão busca identificar os três aspectos mais importantes, também na percepção do respondente, que podem contribuir para tornar o ambiente da empresa menos tenso e estressante para os empregados. Por último, nesta parte, procurou-se identificar quais são os três itens mais difíceis/complexos na realidade atual da empresa para reduzir os atuais níveis de tensão no trabalho.

e) Parte 5

Esta parte objetivou identificar aspectos específicos do trabalho do gerente causadores de tensão excessiva. Os nove aspectos relacionados tiveram como base a literatura estudada sobre gerentes: Mintzberg (1973), Melo (1999), Chanlat (1990, 2001) e Sennett (2001), bem como observações

empíricas do pesquisador em diversas organizações brasileiras, oportunidade em que pôde atuar como gerente e consultor durante aproximadamente 20 anos.

f) Parte 6

Constam desta parte do questionário oito *mecanismos de regulação*, que, segundo Melo (1999) e Couto (2001), podem ser utilizados pelos gerentes para minimizar/atenuar níveis de pressão excessivos no trabalho. Nesta parte, buscou-se identificar o grau de intensidade que esses mecanismos de regulação estão sendo utilizados pelos respondentes. Os mecanismos pesquisados são os seguintes: experiência profissional utilizada na solução/minimização de dificuldades relacionadas ao trabalho; possibilidade de realizar alterações nos cronogramas de trabalho; possibilidade de questionar os prazos e prioridades com os superiores, quando necessário; possibilidade de gozar férias regularmente; possibilidade de descanso semanal regular; canal aberto na empresa para a discussão das situações de dificuldades e tensão; periodicidade estabelecida para cobrança/apresentação de resultados; e cooperação entre os pares (gerentes).

g) Parte 7

Constam outras fontes de tensão excessiva que não as relacionadas com o trabalho, como as de natureza familiar, social e questões de natureza própria relacionadas às características pessoais, de formação, rigor excessivo e conflitos consigo mesmo, entre outras de naturezas diversas.

h) Parte 8

Nesta parte do questionário, consta uma tabela que permite ao respondente, de acordo com a sua percepção, fazer uma distribuição percentual da importância relativa do grau de tensão sofrido por áreas/contextos pesquisados. De acordo com essa distribuição, tem-se a visão da importância relativa de cada área pesquisada (trabalho, familiar, social, questões próprias e questões de outra natureza) em relação ao grau de tensão sofrido pelo gerente. Ainda nesta parte final, é pesquisado o interesse do respondente em contribuir com informações adicionais à pesquisa, numa segunda etapa, quando foram realizadas as entrevistas semi-estruturadas com parte da amostra. Essa

referência contribuiu de forma significativa para o estabelecimento dos contatos e o agendamento de entrevistas com os participantes selecionados.

4.4 Descrição da metodologia de elaboração do questionário de estresse ocupacional utilizado para coleta de dados

Após a elaboração preliminar do questionário de estresse (Apêndice A), a partir da literatura – Cooper *et al.* (1998, 2000); Karasek (1996, 1998, 2000); Moraes *et al.* (1990, 1992, 1995, 1998, 2000, 2002, 2003); Couto (1987, 2001); Mintzberg (1973); Melo (1999); Chanlat (1990, 2001); Sennett (2001) – e observações empíricas em organizações que atuam no Brasil e que utilizam tecnologia avançada em gestão e processos de trabalho, realizaram-se os procedimentos apresentados a seguir, visando ao ajustamento do instrumento de coleta de dados.

Foi solicitado ao Serviço de Medicina Ocupacional de quatro empresas que colocasse à disposição do pesquisador gerentes que na avaliação do médico do trabalho dessas empresas nos últimos seis meses “estavam apresentando” e gerentes que “não estavam apresentando” quadros de estresse. A exceção se fez no caso de uma empresa em que a indicação foi de um gerente sênior, que alegou conhecer o comportamento dos gerentes indicados, por serem seus subordinados há bastante tempo. A amostra pesquisada para a elaboração do questionário apresentou a seguinte caracterização, conforme explicitado na tabela 3.

Tabela 3 – Caracterização da amostra pesquisada no processo de elaboração do questionário de diagnóstico de estresse ocupacional

Setor de Atuação da Empresa	Gerentes Avaliados	1(*)	2(*)	3(*)	4(*)
Industrial Celulose e Papel	01	-	01	-	-
Industrial/Mecânico	04	01	02	01	-
Mineração	04	02	02	-	-
Serviços Bancários	04		02	01	01
Total	13	03	07	02	01

Fonte: Dados da pesquisa.

(*) Legenda – Diagnóstico de estresse: (1) Ausência de estresse; (2) Estresse leve a moderado; (3) Estresse intenso; (4) Estresse muito intenso.

Posteriormente, os gerentes indicados para subsidiar o processo de construção do questionário de estresse ocupacional (Apêndice A) foram atendidos em local físico preparado especificamente para esse fim, onde foi realizado o protocolo apresentado a seguir.

Os gerentes foram recepcionados pelo pesquisador, que os informou sobre o processo a ser realizado. Primeiramente, responderam ao questionário sobre estresse, fizeram duas ou quatro entrevistas, dependendo do resultado das entrevistas iniciais, e, posteriormente, no final do processo, que teve duração média de quatro horas por indivíduo, receberam um *feedback* sobre o diagnóstico do seu caso específico. A exceção se fez em relação ao indivíduo com atuação no setor industrial de celulose e papel, tendo em vista o seu local de trabalho estar situado na cidade de São Paulo. Para essa etapa de validação do questionário de coleta de dados, foram realizadas aproximadamente 52 horas de investigação.

Após a recepção e a exposição de informações gerais, os gerentes, em um primeiro momento, responderam ao questionário objeto de elaboração. Posteriormente, foram entrevistados de acordo com o roteiro (Apêndice D) pelo autor da tese e por um pesquisador convidado, com formação em medicina e especialista em estresse. As entrevistas tiveram como objetivo estabelecer o diagnóstico clínico de cada caso, de forma a ser comparado com o diagnóstico obtido com a aplicação do questionário em elaboração (validação de conteúdo).

Imediatamente após a realização das entrevistas pelo autor e pelo pesquisador especialista, esses passaram a discutir os resultados obtidos em termos do diagnóstico clínico de estresse de cada caso. O diagnóstico obtido com a entrevista foi enquadrado de acordo com os seguintes parâmetros: ausência de estresse; estresse leve a moderado; estresse intenso; e estresse muito intenso.

Chegando-se ao consenso do diagnóstico em cada caso a partir das entrevistas realizadas pelo autor e pelo pesquisador especialista, os resultados do questionário eram apurados: era de se esperar que estivessem coerentes com o resultado das entrevistas (consenso). Ao longo dos atendimentos dos treze casos indicados para fins de elaboração do questionário de estresse ocupacional (Apêndice A), os conteúdos do questionário foram sendo ajustados, sempre tendo

como referência a literatura sobre estresse e as análises qualitativas obtidas com base nas entrevistas que levavam ao diagnóstico clínico de cada caso.

Quando o diagnóstico das duas entrevistas (consenso) e do questionário eram coincidentes e apontavam para a presença de estresse (leve a moderado, intenso ou muito intenso), o gerente era submetido a uma segunda entrevista (Apêndice G), que teve por objetivo confirmar com o indivíduo o estado em que se encontrava à vista dos sintomas diagnosticados, como também identificar as principais fontes de pressão excessiva às quais estava submetido. Essa segunda entrevista também foi realizada em separado pelo autor e pelo pesquisador especialista convidado. Na conclusão dessas entrevistas, os casos eram novamente discutidos, para se buscar o consenso em relação aos dados obtidos, fazendo-se os ajustes no questionário de diagnóstico de estresse ocupacional, quando necessário.

Após a conclusão dessa segunda etapa, os participantes (gerentes) receberam *feedback*/orientações específicas sobre os seus casos. Esse momento foi percebido como de muito interesse pelos participantes, uma vez que, em sua maioria, fizeram diversas perguntas e solicitaram indicação de ações/alternativas que deveriam priorizar para minimizar e/ou eliminar as fontes de pressão ora vivenciadas e identificadas no processo de diagnóstico, bem como na redução dos níveis de estresse, nos casos em que esse diagnóstico ficou configurado. Demonstraram importante nível de satisfação em poder contribuir com a pesquisa e ficaram gratificados com as orientações recebidas. Registraram, também, interesse em ter acesso à tese, possibilidade essa assegurada pelo pesquisador.

O processo de elaboração/validação do questionário de estresse se deu em três planos: forma, conteúdo e reprodutibilidade. Visando atender a esses requisitos, o questionário foi aplicado e reaplicado na mesma amostra entre 21 e 30 dias após a primeira aplicação, sendo que em todos os casos o diagnóstico da primeira aplicação foi confirmado. Portanto, o instrumento atendeu aos três requisitos e foi considerado adequado para ser utilizado na pesquisa.

Após essa etapa de validação, o questionário foi estruturado em forma de “caderno de pesquisa” (Apêndice A) e impresso em gráfica para aplicação nos gerentes das 15 empresas participantes,

visando medir o nível de exposição ao estresse nos diversos ambientes organizacionais pesquisados.

Na terceira etapa do trabalho, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com uma amostra intencional dos sujeitos que responderam ao questionário na segunda etapa. Identificou-se uma amostra representativa, por nível de gerência pesquisado, dentre aqueles indivíduos prognosticados na segunda etapa com ausência de estresse, estresse leve a moderado, estresse intenso e estresse muito intenso. O roteiro da entrevista utilizado nessa etapa (Apêndice B) foi elaborado após a análise dos resultados obtidos com a aplicação do *Questionário de diagnóstico de estresse ocupacional em gerentes* (Apêndice A).

As entrevistas semi-estruturadas foram realizadas em consonância com os pressupostos de Lakatos (1983), que considera a entrevista uma conversação realizada face a face, de forma metódica, proporcionando ao pesquisador, de maneira verbal, as informações necessárias em relação ao contexto pesquisado. A escolha dos sujeitos obedeceu às condições e requisitos mínimos mencionados por Triviños (1987), tais como: envolvimento no fenômeno; conhecimento amplo e detalhado das circunstâncias envolvidas na questão de pesquisa; e capacidade para exprimir a essência e o detalhe para a compreensão do fenômeno, requisitos esses considerados na presente pesquisa. Esta etapa teve como objetivo principal confirmar e aprofundar os achados da etapa anterior, no que se refere à caracterização dos sujeitos categorizados nos quatro níveis diagnosticados (ausência de estresse, estresse leve a moderado, estresse intenso e estresse muito intenso), bem como obter informações da organização em relação ao contexto da pesquisa.

Para a análise dos dados qualitativos, foi utilizado o método de análise de conteúdo, que, segundo Bardin (1979), está relacionado a um conjunto de técnicas de comunicação que visa obter, mediante procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores, quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de entendimento dessas mensagens.

Os dados quantitativos foram codificados e digitados em planilha do *Excel* e posteriormente processados com a utilização do *software LVPLS – Latent Variable Partial Least Squares*, desenvolvido pelo *Department of Psychology da University of Virginia - EUA* e disponibilizado para a comunidade científica, com aplicação na área de Ciências Sociais Aplicadas.

4.5 Preparação das bases de dados

Após a preparação inicial dos dados por meio da planilha *Excel*, realizou-se a análise exploratória dos mesmos, que, de acordo com Hair *et al.* (2005), teve por objetivo definir possíveis relações de forma, com vistas a analisar a pertinência da utilização de técnicas multivariadas para a estimação das relações entre os construtos em estudo.

Foram analisados os dados ausentes e *outliers*, uni e multivariados, como também adotados critérios de imputação dos valores ausentes, considerando a sua substituição pela média, a análise exploratória dos dados e a verificação do pressuposto da normalidade multivariada, apresentado a seguir.

O tratamento estatístico dos dados se deu com a utilização do método *PLS – Partial least squares*, que se caracteriza como uma técnica preditiva, mostrando-se adequada para analisar as relações entre mais de uma variável dependente e um conjunto de variáveis independentes, o que se enquadra perfeitamente para os fins da pesquisa em questão. A utilização desse método para a definição dos parâmetros do *Modelo teórico proposto* justificou-se tendo em vista as propriedades a seguir apresentadas.

- a) É um modelo de análise não paramétrico, que trabalha com dados amostrais com elevados níveis de não-normalidade multivariada, não necessitando, portanto, das premissas de normalidade e linearidade;
- b) Utiliza a variância explicada ao invés da co-variância, possibilitando análises mais individualizadas das variações (influências) de uma variável sobre a outra;
- c) Permite maior flexibilização em relação à distribuição e ao tamanho da amostra, o que garante maior consistência dos resultados;
- d) Considera as variáveis latentes como combinações lineares das variáveis observadas, evitando a ocorrência de não-determinação dos modelos, além de possibilitar a definição exata dos escores dos componentes; e

- e) Estima as variáveis latentes como agregados lineares, englobando métodos de componentes principais e de correlação canônica, não havendo, portanto, restrições em relação às características dos dados.

4.5.1 Ajuste da base de dados

Tendo como referência Hair *et al.* (2005), o ajuste da base de dados teve como objetivo analisar os dados ausentes, que se referem às informações que não estão disponíveis na amostra, como também os *outliers* uni e multivariados, que são dados que apresentaram discrepâncias em relação à amostra pesquisada.

Ainda tendo como referência Hair *et al.* (2005), em relação aos dados ausentes, optou-se pela imputação dos mesmos a partir da substituição pela média. Essa decisão foi tomada tendo em vista a importância de se manter uma amostra de tamanho compatível com a aplicação de modelagem por meio da técnica de equações estruturais, possibilitando a utilização do método dos mínimos quadrados parciais (PLS), o que foi utilizado neste estudo. A tabela constante do Apêndice I apresenta as frequências absolutas e relativas dos dados ausentes obtidos para cada uma das variáveis pesquisadas.

Em relação à análise de *outliers* uni e multivariados, que teve por objetivo verificar a existência de dados discrepantes na amostra, procedeu-se da seguinte forma: para o tratamento dos *outliers* univariados, verificaram-se os casos cujos valores da variável objeto de análise se distanciaram três desvios-padrão da média amostral. Para os *outliers* multivariados, adotou-se a avaliação por intermédio da análise da distância de *Mahalanobis* – D^2 , tomando-se como nível de significância 0,001. Os casos foram analisados individualmente, levando-se em consideração a natureza da variável, sua forma de mensuração e os objetivos da pesquisa. Adotando-se essa metodologia, chegou-se a uma amostra válida de 550 casos, que foram efetivamente estudados (Apêndice J).

Tendo como base a análise em referência, os casos 306, 347 e 518 foram retirados da amostra para minimizar possíveis distorções na análise dos dados, como também para possibilitar a

aplicação da análise dos componentes principais – *principal components* e análise fatorial – *principal axis factoring (PAF)*.

4.5.2 Verificação do pressuposto de normalidade multivariada

Esta verificação teve como objetivo identificar o grau em que a distribuição dos dados da amostra correspondia a uma distribuição normal. O teste utilizado, *Mardia – PK*, baseia-se em funções estatísticas de assimetria e de curtose da curva de dados e estabelece como ponto de corte valor menor que 3, para que se tenha o pressuposto de normalidade multivariada.

O teste em referência apresentou um índice de *Mardia – PK* de 688,048, com valor crítico de 66,342, o que confirma a não-normalidade multivariada dos dados, uma vez que o valor crítico deveria ser < 3 , de acordo com os pressupostos de Arbuckle & Worthke (1999). Dessa forma, o teste reforça a opção pela utilização do *Partial Least Squares (PLS)* como método de estimação dos parâmetros do modelo estrutural, considerado suas características de flexibilização quanto à distribuição amostral e ao tamanho da amostra. A tabela 4 apresenta o teste *Mardia – PK* para os dados amostrais.

Tabela 4 – Normalidade multivariada – Mardia (PK)

Teste de Normalidade Multivariada	Kurtosis	Valor Crítico
	688,048	66,342

Fonte: dados da pesquisa

4.5.3 Critérios para utilização da análise fatorial

Tendo como referência os pressupostos de Hair *et al.* (2005), a análise fatorial consiste em uma classe de métodos estatísticos multivariados que tem por objetivo principal promover a redução de um grande número de dados, possibilitando a definição de matriz subjacente. Dessa forma, em termos gerais, a análise fatorial analisa a estrutura das inter-relações (correlações) envolvendo um grande número de variáveis, que é o caso desta pesquisa, definindo um conjunto de dimensões latentes comuns, denominadas de “fatores”.

Segundo esses autores, a análise fatorial permite identificar as dimensões separadas da estrutura, determinando o grau em que cada variável é explicada por fator. Uma vez que essas dimensões e a explicação de cada variável estejam determinadas, os dois principais usos da análise fatorial – resumo e redução de dados – podem ser obtidos. Ao resumir os dados, a análise fatorial obtém dimensões latentes que, quando interpretadas e compreendidas, descrevem os dados em um número muito menor de conceitos do que as variáveis individuais originais. Portanto, a sua principal vantagem é a possibilidade de acomodar múltiplas variáveis em uma tentativa de compreender as relações complexas que não são possíveis com a utilização de métodos uni e bivariados, principal justificativa da sua utilização nesta pesquisa.

Para Hair *et al.* (2005), a análise fatorial tem como objetivo específico verificar se todos os indicadores constantes nas medições são realmente relevantes para a pesquisa. São destacados pelos autores os seguintes aspectos significativos para constatar essa relevância:

- a) Identificação das correlações entre os indicadores, com a presença de um número significativo de correlações bivariadas com valores superiores a 0,30. Essa ocorrência indica a presença de indicadores relevantes, embora os autores reconheçam que não existe uma regra objetiva para definir de forma clara a expressividade desses indicadores; e
- b) Constatação da relevância dos indicadores, que consiste na verificação da medida de adequação da amostra, obtida pelo teste *KMO – Kaiser-Meyer-Olkin*, cujos valores estão contidos no intervalo entre 0 e 1 (0,00 e 1,00). No caso desta pesquisa, o valor obtido foi 0,951. Do ponto de vista da análise, quanto mais próximo de 1,00 for o valor obtido, melhor a adequação da amostra. De acordo com esse pressuposto, a amostra apresentou-se “excelente”, conforme o grau de adequação, que pode ser observado na tabela 5.

Tabela 5- Classificação da adequação da amostra de acordo com o teste KMO

Intervalo	Grau de Adequação da Amostra
0,80 a 1,00	Excelente
0,70 a 0,79	Média
0,60 a 0,69	Medíocre
0,50 a 0,59	Muito Ruim
0,00 a 0,49	Inaceitável

Fonte: adaptado pelo autor de Hair *et al.* (2005)

4.5.4 Procedimentos e justificativas para definição dos parâmetros do modelo estrutural proposto

Em relação à abordagem do método de modelagem por equações estruturais, utilizado neste trabalho, são apresentados, a seguir, alguns conceitos e justificativas que recomendam a utilização dessa configuração de análise estatística dos dados.

A análise multivariada, segundo Hair *et al.* (2005), tem como objetivo analisar múltiplas variáveis em um único relacionamento ou conjunto de relações que se constituem de um grupo de técnicas estatísticas. “A menos que um problema seja tratado como multivariado, será tratado superficialmente” (p. 25).

Para os autores, de forma geral, a análise multivariada refere-se a todos os métodos estatísticos que simultaneamente analisam múltiplas medidas sobre cada indivíduo ou objeto de investigação. Qualquer análise simultânea de mais de duas variáveis, que é o caso desta pesquisa, de certa forma, pode ser considerada análise multivariada.

A análise multivariada apresenta uma aplicação bem direcionada quando se buscam a mensuração e o entendimento das análises das relações entre os construtos, como também o entendimento da consistência interna das relações entre as variáveis estabelecidas para se obter um modelo conceitual teórico, como foi o caso deste estudo.

De acordo com Hair *et al.* (2005), Hox & Bechger (1998) e Nacchtingall *et al.* (2003), a modelagem por equações estruturais pode ser entendida como uma combinação de análise fatorial, regressão múltipla, correlação canônica e *Manova*, que tem como origem as técnicas de modelagem múltiplas de equações aplicadas aos estudos de econometria aliadas às técnicas de mensuração utilizadas nas áreas de Sociologia e Psicologia. O objetivo principal desse tipo de modelagem centra-se nas relações existentes entre as variáveis latentes – não observadas, que são expressas pelos coeficientes de caminho (*path coefficients*) – e possibilita as bases de sustentação para a análise de covariâncias entre as variáveis observadas (latentes), sendo o modelo representado por um sistema de equações matriciais.

Os modelos de equações estruturais são compostos de um modelo estrutural, que representa as relações entre as variáveis latentes, e de modelos de mensuração, que expressam as relações entre as variáveis latentes e as observadas (HAIR *et al.* 2005; HOX & BECHGER, 1998; NACCHTINGALL *et al.*, 2003).

A representação gráfica desse tipo de modelagem é realizada por intermédio dos diagramas de caminho, que correspondem às setas que ligam as variáveis observadas, expressas por meio de retângulos, às variáveis latentes (elipses), as quais se unem a outras variáveis latentes, que podem ser exógenas, quando não sofrem influências de nenhuma outra, ou endógenas, quando existe uma relação de predição em relação a outras variáveis latentes do modelo, o que pode ser observado no Modelo teórico da pesquisa (figura 11).

Hox & Bechger (1998) consideram que algumas críticas são feitas à modelagem por equações estruturais (MEE). Entre elas, destacam aquelas referentes aos pressupostos estatísticos em relação à distribuição de dados, tanto multi como univariada, bem como as exigências de tamanho da amostra selecionada, necessária à estimação dos parâmetros do modelo estrutural. Para os autores, essas críticas estão fundamentadas, principalmente, em razão da dificuldade de se encontrar pesquisas de natureza econométrica nas áreas de Ciências Sociais Aplicadas, em que os dados atendem aos pressupostos de normalidade exigidos. Outro aspecto que tem sido motivo de críticas à metodologia fundamenta-se na constatação de que não se tem conhecimento da existência de consenso na literatura sobre o número mínimo de casos a serem considerados como adequados para uma amostra aceitável (pequena, média e grande).

No caso específico deste estudo, os dados não atenderam aos pressupostos de normalidade, optando-se, portanto, pela utilização do método *PLS*, pelas razões a seguir explicitadas.

Tendo como referência Nashtigall (2005), a principal característica da modelagem por equações estruturais é permitir que o modelo e os dados empíricos sejam comparados, recorrendo-se às estatísticas de ajustes, que, de acordo com os parâmetros de aceitação, indicam que as relações do modelo de mensuração e do modelo estrutural têm suporte nos dados, sendo, portanto aceito.

No caso desta pesquisa, a análise foi realizada por meio de coeficientes de regressão, tendo em vista que o objeto central do estudo foi definir os parâmetros do modelo hipotético (figura 4).

Definindo-se as relações testadas pelo modelo, realizou-se a estimação dos parâmetros, o que possibilitou a identificação e interpretação das relações entre as variáveis por meio do método de mínimos quadrados parciais. Tendo como referência Lohmöller (1984), este método não exige o estabelecimento de pressupostos em relação à distribuição amostral. Dessa forma, significa que o *PLS* pode ser utilizado de forma adequada quando a amostra apresenta comportamento assimétrico, configurando-se a não normalidade dos dados, o que foi o caso desta pesquisa.

No caso específico do *PLS*, é importante ressaltar que este método está adequado ao tamanho da amostra utilizada (550 casos), o que se configurou como um dos fatores determinantes para a sua aplicação. Em relação ao número de casos, o *PLS* admite a adoção das seguintes regras: deverá ser dez vezes a quantidade de caminhos direcionados para um determinado construto do modelo estrutural ou dez vezes o número de variáveis observadas para o construto com maior número de indicadores (CHIN, 1997). Essas relações são demonstradas na tabela 6.

Tabela 6 – Avaliação da adequação da amostra ao método PLS

Requisitos do PLS	Amostra Mínima	Amostra Real	Diferença Absoluta	Diferença Relativa %	Condição
Dez vezes o número de variáveis observadas (14 fatores)	140	550	410	293%	Atendida
Dez vezes o número de caminhos do modelo (8)	80	550	470	588%	Atendida

Fonte: dados da pesquisa

Os métodos de estimação apresentados podem ser aplicados nas pesquisas em que as relações entre variáveis latentes e variáveis observadas são classificadas como reflexivas, pelo fato de se considerar que as variáveis observadas são influenciadas pelas latentes, o que se enquadra no caso desta pesquisa (LOHMÖLLER, 1984).

Neste estudo, em síntese, optou-se pelo método PLS para estimar os parâmetros do modelo hipotético, pelas seguintes razões básicas: não normalidade multivariada dos dados que compuseram a amostra, identificada pelo índice de *Mardia – Kurtosis* 688, 048 (tabela 4), em que

o limite máximo de aceitação é de 1,00; e o tamanho da amostra analisada, que se configurou em 550 casos.

4.6 Pressupostos utilizados para elaboração do diagnóstico do estresse ocupacional

Tendo como base o modelo teórico proposto para este estudo (figura 11), o estresse ocupacional dos indivíduos participantes da pesquisa foi diagnosticado de acordo com os cortes: global, nas quinze organizações pesquisadas, envolvendo os níveis de alta gerência, gerência intermediária e supervisão operacional; por nível gerencial, nas quinze organizações pesquisadas, envolvendo cada nível gerencial de forma específica; global, em cada organização pesquisada, envolvendo os níveis de alta gerência, gerência intermediária e supervisão operacional; e por nível gerencial, em cada organização pesquisada, envolvendo cada nível gerencial de forma específica.

Para a análise dos dados quantitativos, foram utilizados parâmetros da estatística descritiva. Com relação ao contexto qualitativo, os dados foram analisados tendo como referência as informações obtidas por meio da realização de entrevistas semi-estruturadas com gerentes pesquisados (Apêndice B) e questões abertas do questionário de diagnóstico de estresse ocupacional (Apêndice E).

Visando obter maior confiabilidade em relação às conclusões da pesquisa, utilizou-se também o critério da intersubjetividade, por meio da realização de entrevistas semi-estruturadas (Apêndice D) com ocupantes de funções em níveis superiores aos dos gerentes entrevistados, possibilitando maior consistência na análise dos dados.

Ainda nesta etapa, realizaram-se entrevistas semi-estruturadas (Apêndice D) com a administração superior de três empresas (D, I e J), visando obter informações relacionadas a estrutura organizacional, organização de processos de trabalho, tecnologias de gestão e produção utilizadas, bem como às principais políticas em aplicação. Com relação às demais empresas, esse nível de acesso não foi possível, constituindo-se numa limitação deste estudo.

Como forma de ilustrar o diagnóstico a partir do *Modelo teórico proposto*, apresentou-se, em forma de casos ilustrativos, a avaliação do estresse ocupacional de quatro casos. Posteriormente, utilizando-se parâmetros da estatística descritiva, realizou-se uma análise relacionando os níveis de estresse encontrados na amostra global, com as seguintes variáveis demográficas: gênero; tempo na função gerencial; horas trabalhadas; prática de exercício físico; tempo para relaxamento; e hábitos de fumar e beber como mecanismos de redução de tensão.

Na seção **5**, serão analisados e apresentados os resultados deste estudo.

5 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Esta seção tem por objetivo analisar e apresentar os resultados do presente estudo. Esta organizada conforme descrito a seguir.

Na primeira parte, consta a descrição do perfil da amostra pesquisada, no que refere às seguintes variáveis demográficas: gênero; estado civil e trabalho do cônjuge; nível hierárquico; área de atuação na empresa; número de horas contratadas e efetivamente trabalhadas; envolvimento sociais; expectativa de promoções; nível educacional; tempo de exercício na função gerencial; prática de exercícios físicos; tempo para relaxamento; e hábitos de fumar e ingerir bebida alcoólica.

Num segundo momento, desenvolveu-se a análise da confiabilidade dos construtos que compõem o modelo hipotético da pesquisa; a descrição do mesmo; e as suas relações e operacionalização. Posteriormente, apresentam-se a análise e a verificação das hipóteses propostas e o Modelo teórico proposto para explicar o estresse ocupacional em gerentes.

Utilizando o Modelo teórico proposto decorrente deste estudo, são apresentadas as análises em relação à amostra pesquisada. Num primeiro momento, em relação às empresas participantes, em termos globais, e, posteriormente, por empresa pesquisada. Na seqüência, são apresentados casos ilustrativos em que o diagnóstico de estresse é aprofundado e focado nos indivíduos participantes da pesquisa. Finalmente, faz-se a análise dos níveis de estresse identificado, relacionado-os a algumas variáveis demográficas pesquisadas.

5.1 Descrição do perfil da amostra

Este item tem como objetivo apresentar a descrição da amostra pesquisada, que, após os procedimentos estatísticos iniciais, ou seja, a análise exploratória para a verificação dos dados

ausentes e *outliers* uni e multivariados, chegou-se a uma amostra final de 550 casos, que são apresentados a seguir.

5.1.1 Distribuição do perfil da amostra, por gênero

O Gráfico 1 apresenta a distribuição da população pesquisada, por gênero.

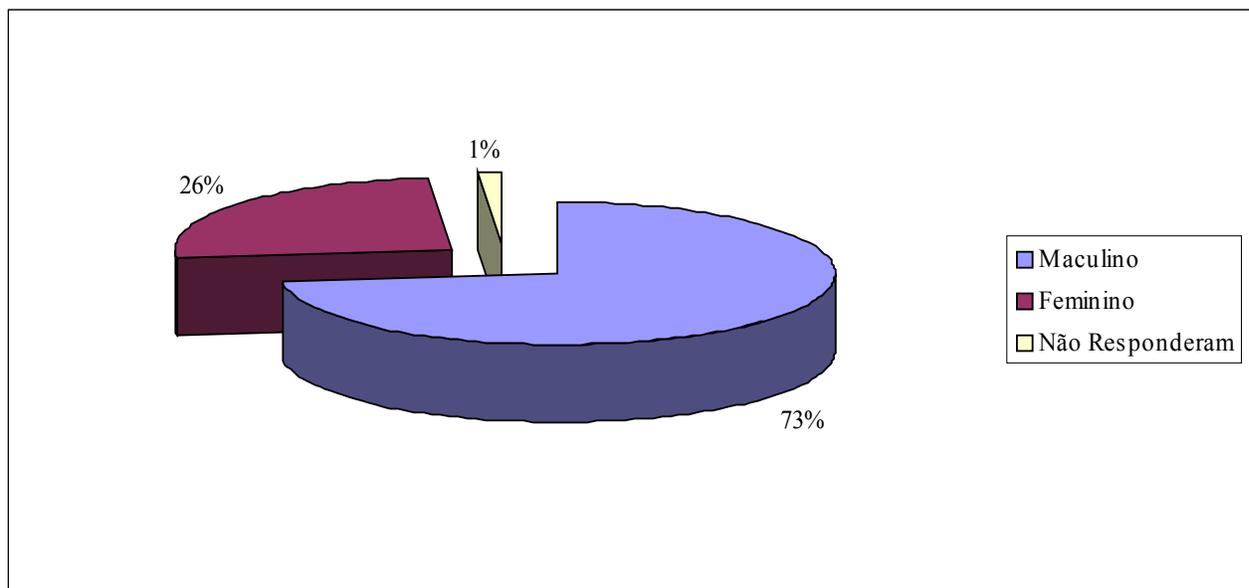


Gráfico 1 – Distribuição da amostra da pesquisa, por gênero

Fonte: Dados da pesquisa

Com base nos dados constates do gráfico 1, observa-se que 73% dos gerentes pesquisados, ou 402, são do sexo masculino e que somente 26%, ou 141, são do sexo feminino. Observa-se também que 1% dos gerentes ou 7, não respondeu a este item do questionário.

Outros dados revelam que a faixa etária da amostra varia de 21 a 65 anos, sendo que o maior número de gerentes (20) encontra-se com 37 anos. No caso do gênero feminino, essa relação se dá numa faixa mais reduzida de idade: 24 gerentes estão com idades variando de 25 e 30 anos. Com relação à nacionalidade, 71,9% são de origem brasileira.

5.1.2 Distribuição do perfil da amostra, por estado civil e trabalho do cônjuge

A Tabela 7 apresenta a distribuição da amostra pesquisada, por estado civil e a sua relação com o trabalho do cônjuge.

Tabela 7 - Distribuição do perfil da amostra, por estado civil e trabalho do cônjuge

Estado Civil		Cônjuge Trabalha		Total
		Sim	Não	
Solteiro	Quantidade	7	12	19
	% em relação a cônjuge trabalha	3,0%	7,9%	5,0%
	% do Total	1,8%	3,1%	5,0%
Casado	Quantidade	194	128	322
	% em relação a cônjuge trabalha	83,6%	84,8%	84,1%
	% do Total	50,7%	33,4%	84,1%
Separado	Quantidade	1	2	3
	% em relação a cônjuge trabalha	0,4%	1,3%	0,8%
	% do Total	0,3%	0,5%	0,8%
Divorciado	Quantidade	2	1	3
	% em relação a cônjuge trabalha	0,9%	0,7%	0,8%
	% do Total	0,5%	0,3%	0,8%
Segundo ou terceiro casamento	Quantidade	13	3	16
	% em relação a cônjuge trabalha	5,6%	2,0%	4,2%
	% do Total	3,4%	0,8%	4,2%
Vive com cônjuge em relação informal	Quantidade	15	4	19
	% em relação a cônjuge trabalha	6,5%	2,6%	5,0%
	% do Total	3,9%	1,0%	5,0%
Viúvo	Quantidade	0	1	1
	% em relação a cônjuge trabalha	0,0%	0,7%	0,3%
	% do Total	0,0%	0,3%	0,3%
Total	Quantidade	232	151	383
	% em relação a cônjuge trabalha	100,0%	100,0%	100,0%
	% do Total	60,6%	39,4%	100,0%

Fonte: dados da pesquisa

Dos 550 indivíduos que compõem a amostra, 30,3%, ou 167, não responderam esta questão. Dos respondentes, 60,6%, ou 232, informaram que o cônjuge possui atividade profissional; e 39,4%,

ou 151, que no momento não estão trabalhando. Dos respondentes, 84,1% são casados. As respostas que aparecem com as menores frequências são: viúvo, separado e divorciado, esses últimos com a mesma frequência. Um dado que chamou atenção foi o baixo número de solteiros ocupando funções gerenciais, o que corresponde a 5%, ou 19, da amostra pesquisada para a variável estado civil.

5.1.3 Distribuição do perfil da amostra, por nível hierárquico

O Gráfico 2 apresenta a distribuição da população pesquisada, por nível hierárquico.

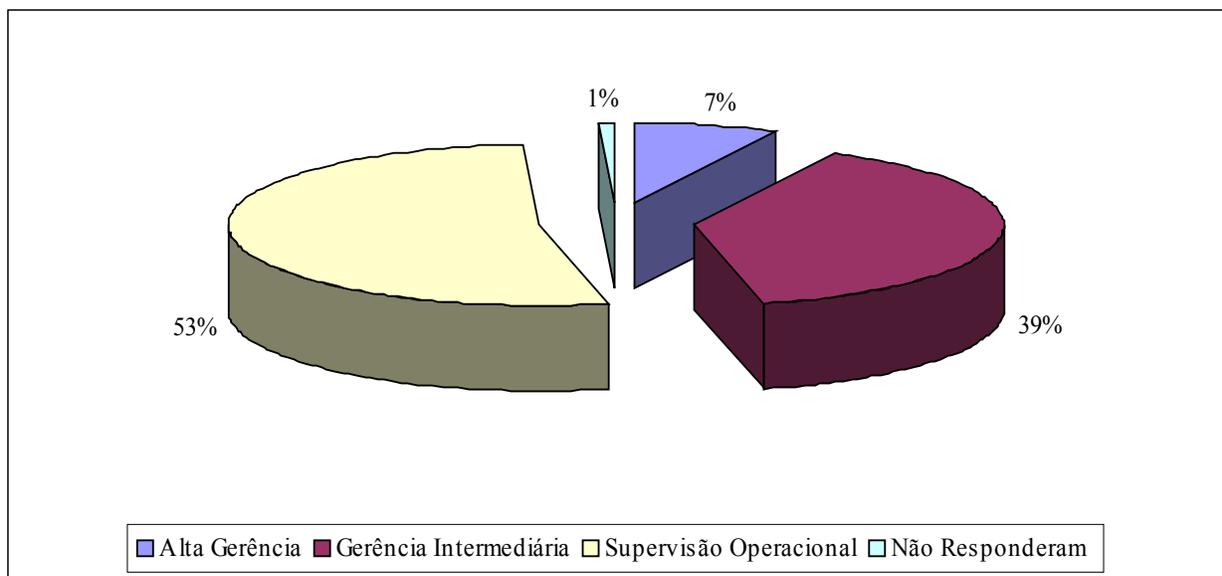


Gráfico 2 – Distribuição do perfil da amostra, por nível hierárquico

Fonte: dados da pesquisa

Observa-se no gráfico 2 que o nível hierárquico predominante em termos do número de ocupantes é o de Supervisão Operacional, com 53% da amostra, ou 291 gerentes. Essa situação é explicada pelo fato de nas organizações pesquisadas a estrutura predominante ser a funcional/piramidal, concentrando-se maior número de gestores na base da hierarquia. Outros dados revelam que desse contingente 33,7% têm um tempo na função que varia de 1 a 3 anos. Ainda com base no gráfico 2, verifica-se que o segundo maior contingente, 39%, ou 214, é composto de gerentes intermediários. Com relação ao tempo na função, outros dados mostram que 36,0% estão concentrados na faixa de 1 a 3 anos.

Os gestores ocupantes do nível correspondente à Alta Gerência são 7%, ou 41, do total da amostra pesquisada. O número mais reduzido nesse caso é explicado pelas mesmas razões em relação ao nível de Supervisão Operacional. Nesse nível, as maiores concentrações em termos do tempo na função se dão nas faixas de 1 a 3 anos e mais de 6 anos, com um percentual de 29,3%, o que corresponde a 12 ocupantes em cada intervalo de tempo mencionado.

5.1.4 Distribuição da amostra, por área de atuação nas empresas

A Tabela 8 mostra como os gerentes pesquisados estão distribuídos pelas diversas áreas de atuação.

Tabela 8 – Distribuição da amostra, por área de atuação

Áreas de Atuação	Quantidade	Percentual	Percentual Acumulado
Administrativa em Geral	22	4,0	4,0
Administração de Pessoal (aspectos legais)	2	0,4	4,4
Comercial/Vendas/Atendimento	206	37,6	42,0
Engenharia/Projetos	29	5,3	47,3
Finanças	9	1,6	48,9
Logística/Suprimentos	20	3,6	52,6
Manutenção	46	8,4	60,9
Marketing	6	1,1	62,0
Pesquisa e Desenvolvimento	22	4,0	66,1
Produção	74	13,5	79,6
Recursos Humanos/Gestão de Pessoas	24	4,4	83,9
Segurança e Medicina no Trabalho	9	1,6	85,6
Tecnologia da Informação	12	2,2	87,8
Outras	67	12,2	100,0
Total	548	100,0	
Não Responderam	2		

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme pode ser observado na tabela 8, a área Comercial (vendas/atendimento) é responsável por 37,6%, ou 206, dos gerentes pesquisados, nos seus diversos níveis hierárquicos. Em segundo lugar vem a área de Produção, com 13,5%, ou 74 gerentes. As áreas de menor incidência são: Administração de Pessoal (aspectos legais), Marketing, Segurança e Medicina do Trabalho, Finanças e Tecnologia da Informação, que, no caso das empresas pesquisadas, servem de suporte

às atividades fins, o que explica um número menor de gerentes alocados nas respectivas estruturas funcionais.

5.1.5 Distribuição da amostra pesquisada em relação às horas contratadas e efetivamente trabalhadas

Este item analisa as horas contratadas (no caso da legislação trabalhista brasileira, máximo de 44 horas semanais) e as horas efetivamente trabalhadas (horas extras e trabalho em dias considerados não úteis).

Tendo como base a distribuição da frequência das respostas dos sujeitos pesquisados, verificou-se que 47,6% dos gerentes ou 259, apontaram o número de 40 horas semanais contratadas; e 48,2%, ou 262 gerentes, informaram que o total de horas semanais contratado é de 44. Tendo em vista os dados obtidos, verifica-se que há empresas que optam por jornada de 40 horas semanais (liberalidade de 4 horas ou acordo nesse sentido) e empresas que cumprem efetivamente o que determina a legislação brasileira, ou seja, jornada mensal de 44 horas.

Perguntados sobre o número de horas efetivamente trabalhadas e/ou relacionadas ao trabalho, obteve-se que 78,3% trabalham mais que 44 horas semanais. De uma amostra de 544 respondentes, a moda foi de 50 horas trabalhadas, o que foi respondido por 23,9% dos gerentes, ou 130. A pesquisa revelou que 16 gerentes trabalham de 70 a 84 horas semanais, o que equivale a uma jornada variando de 10 a 12 horas diárias numa semana de 7 dias.

Essa situação, como pôde ser observado na análise dos dados, é um dos fatores que proporcionam elevado nível de pressão no ambiente de trabalho, gerando excessivo desgaste para os gerentes, constituindo-se em causa importante de precipitação de quadros de estresse.

5.1.6 Envolvimentos sociais no âmbito da empresa

Pesquisou-se também a freqüência dos envolvimento sociais dos gestores no âmbito das empresas, o que pode ser observado pela Tabela 9.

Tabela 9 – Envolvimentos sociais no âmbito das empresas pesquisadas

Empresa	Freqüência						Total
	Sim	%	Às vezes	%	Raramente ou nunca	%	
A	5	38,46	5	38,46	3	23,08	13
B	6	35,29	10	58,82	1	5,88	17
C	30	30,93	39	40,21	28	28,87	97
D	27	45,00	20	33,33	13	21,67	60
E	6	60,00	4	40,00	0	0,00	10
F	13	26,00	26	52,00	11	22,00	50
G	20	32,79	32	52,46	9	14,75	61
I	15	44,12	16	47,06	3	8,82	34
J	17	43,59	15	38,46	7	17,95	39
K	7	38,89	8	44,44	3	16,67	18
L	23	54,76	15	35,71	4	9,52	42
N	2	15,38	8	61,54	3	23,08	13
M	10	66,67	5	33,33	0	0,00	15
O	8	47,06	6	35,29	3	17,65	17
H	26	40,63	26	40,63	12	18,75	64
Total	215	39,09	235	42,73	100	18,18	550

Fonte: Dados da pesquisa

Tendo como base os dados apresentados na tabela 9, verifica-se que 83% dos gerentes, ou 450, envolvem-se socialmente com os colegas de trabalho. Aproximadamente 40% de forma constante e 43% de forma mais eventual. Observa-se também que esse nível de participação se dá preponderantemente nas empresas E (*Call center*) e M (Siderurgia) e em menor intensidade na empresa C (Siderurgia), apesar de ainda ocorrer um nível de participação elevado.

Os níveis de participação demonstrados com base nos dados apresentados, de certa forma, podem ser explicados pela própria natureza da função gerencial. É função do gerente buscar a integração da equipe, e, como uma das estratégias para tal, o envolvimento social com os colegas de trabalho é uma ação importante.

5.1.7 Expectativa de previsão de promoção

A Tabela 10 apresenta uma visão das expectativas dos gerentes pesquisados em relação a futuras promoções, entendidas como mudança de cargo/função e/ou salário.

Tabela 10 – Previsão de promoções

Empresa	Previsão								Total
	Em 1 ano ou menos	%	Entre 2 e 5 anos	%	Mais de 5 anos	%	Sem previsão	%	
A	2	15,38	0	0,00	1	7,69	10	76,92	13
B	0	0,00	3	17,65	0	0,00	14	82,35	17
C	17	17,89	18	18,95	5	5,26	55	57,89	95
D	19	32,20	14	23,73	0	0,00	26	44,07	59
E	8	80,00	1	10,00	0	0,00	1	10,00	10
F	3	6,12	22	44,90	4	8,16	20	40,82	49
G	26	42,62	17	27,87	0	0,00	18	29,51	61
I	3	9,09	13	39,39	1	3,03	16	48,48	33
J	11	28,21	18	46,15	0	0,00	10	25,64	39
K	8	44,44	4	22,22	0	0,00	6	33,33	18
L	16	38,10	7	16,67	1	2,38	18	42,86	42
N	1	7,69	1	7,69	0	0,00	11	84,62	13
M	2	13,33	1	6,67	1	6,67	11	73,33	15
O	2	11,76	4	23,53	2	11,76	9	52,94	17
H	26	41,27	20	31,75	0	0,00	17	26,98	63
Total	144	26,47	143	26,29	15	2,76	242	44,49	544

Fonte: Dados da pesquisa
Não responderam = 6

Tendo como referência a resposta dos 544 gestores, verifica-se que aproximadamente 50%, ou 242, dentro de suas expectativas, consideram “sem previsão” a próxima promoção. Excetuado 2,76%, ou 15, os demais dividem a expectativa de serem promovidos em dois intervalos de tempo: em menos de 1 ano ou entre 2 a 5 anos.

Ao analisar as empresas de forma individualizada, verifica-se que nas empresas A, B, C, N, M e O mais de 50% dos gerentes não têm expectativas com relação à próxima promoção. Os gestores mais otimistas são os das empresas E, onde 80% consideram que vão ser promovidos em menos de 1 ano.

Relacionando esses resultados com o diagnóstico de estresse, verifica-se que na empresa E (tabela, 40) 70% dos gerentes apresentaram ausência de estresse e 30%, estresse leve a moderado. Em relação às outras empresas, ocorreu a incidência de níveis de estresse importante (intenso e/ou muito intenso), variando de 12% dos gerentes pesquisados na empresa C (tabela 38) a 38% no caso da empresa A (tabela 36).

5.1.8 Nível educacional

A Tabela 11 mostra o nível de escolaridade formal da amostra pesquisada nas 15 empresas participantes.

Tabela 11 – Nível educacional

Empresa	Nível acadêmico										Total
	EFC	EFI	EMC	EMI	GC	ELSC	ELSI	MSSC	MSSI	DSSC	
A	0	0	1	2	3	4	2	0	1	0	13
B	1	1	3	1	6	1	3	0	1	0	17
C	0	0	14	0	23	24	23	6	4	2	96
D	1	0	20	0	8	16	6	3	1	4	59
E	0	0	0	0	3	5	0	2	0	0	10
F	0	0	0	0	12	0	25	7	5	1	50
G	0	0	2	0	15	13	21	7	2	0	60
I	0	0	0	0	12	16	6	0	0	0	34
J	0	0	2	0	19	11	5	2	0	0	39
K	0	0	0	0	4	9	1	4	0	0	18
L	0	0	5	0	13	21	1	2	0	0	42
N	0	0	3	0	3	2	4	1	0	0	13
M	0	1	5	0	3	2	3	0	0	1	15
O	0	0	4	0	4	5	4	0	0	0	17
H	0	0	1	0	6	7	31	14	1	3	63
Total	2	2	60	3	134	136	135	48	15	11	546

Fonte: Dados da pesquisa

Não responderam = 4

Legenda:

EFC-Ensino Fundamental Completo; EFI- Ensino Fundamental Incompleto; EMC- Ensino Médio Completo; EMI- Ensino Médio Incompleto; GC- Graduação Completa; ELSC- Especialização *Lato Sensu* Completa; ELSI- Especialização *Lato Sensu* Incompleta; MSSC- Mestrado *Stricto Sensu* Completo; MSSI- Mestrado *Stricto Sensu* Incompleto; DSSC- Doutorado *Stricto Sensu* Completo.

Analisando a escolaridade formal em termos globais, verifica-se que 50% dos gerentes possuem o nível de especialização *lato sensu*. Desse contingente, 136 já concluíram o curso e 135 estão em fase de conclusão. Apenas 4 possuem o nível de ensino fundamental. Outro dado que chama atenção é que 14% dos gerentes, ou 74, possuem formação em nível de mestrado e doutorado. Desse percentual, 48 possuem mestrado completo; 15, com mestrado em fase de conclusão; e 11, curso de doutorado completo.

Na análise por empresa, verifica-se que os doutores prestam serviço nas empresas C (2); D (4); F e M (1) cada uma e H (3). Essas empresas atuam nas áreas de siderurgia, química, celulose e papel, e *call center*. Ainda analisando por empresa, as que possuem os melhores níveis de escolaridade formal de seus gestores são F, G, N e H, ao passo que as que possuem os menores são D e M.

5.1.9 Programa de exercício físico regular

A Tabela 12 mostra a frequência com que os gerentes realizam programa de exercício físico regular. Os dados possibilitam uma visão geral da amostra pesquisada nas 15 empresas participantes.

Tabela 12 – Programa de exercício físico regular

Empresas	Frequência						Total
	Sempre	%	Às vezes	%	Raramente ou nunca	%	
A	2	15,38	4	30,77	7	53,85	13
B	3	17,65	8	47,06	6	35,29	17
C	26	26,80	30	30,93	41	42,27	97
D	6	10,00	12	20,00	42	70,00	60
E	5	50,00	3	30,00	2	20,00	10
F	16	32,00	18	36,00	16	32,00	50
G	17	27,87	18	29,51	26	42,62	61
I	8	23,53	6	17,65	20	58,82	34
J	3	7,69	10	25,64	26	66,67	39
K	3	16,67	4	22,22	11	61,11	18
L	5	11,90	7	16,67	30	71,43	42
N	6	46,15	1	7,69	6	46,15	13
M	7	46,67	6	40,00	2	13,33	15
O	3	17,65	6	35,29	8	47,06	17
H	17	26,56	16	25,00	31	48,44	64
Total	127	23,09	149	27,09	274	49,82	550

Fonte: Dados da pesquisa

Verifica-se que aproximadamente 50% da amostra raramente ou nunca realiza atividades físicas com regularidade. Somente 23% dos indivíduos pesquisados realizam essa prática com habitualidade. Em algumas empresas essa realidade é mais crítica, como L, D, J e K, em que esse

percentual é superior a 60% do quadro de gestores. Essa prática ocorre com maior regularidade nas empresas E, M e N, porém a frequência fica em torno de 50%.

Fazendo uma relação com o tempo destinado para relaxamento, verifica-se que somente 26% da amostra realiza essa prática com regularidade; 61% às vezes praticam; e 12% raramente ou nunca praticam. Esses dados podem ser identificados no Apêndice L.

5.1.10 Hábito de fumar

Como pode ser observado na Tabela 13, 87,61% dos gerentes, ou 481, não fumam. Dos 12,39%, ou 68, que fumam, 55 consomem menos de um maço de cigarros por dia, enquanto que 17 fumam de um a dois maços. Somente um gerente fuma mais de dois maços de cigarro por dia, da empresa J, que atua na área de telecomunicações.

Tabela 13 – Hábito de fumar

Empresas	Frequência				Total
	Sim	%	Não	%	
A	4	30,77	9	69,23	13
B	1	5,88	16	94,12	17
C	9	9,28	88	90,72	97
D	10	16,67	50	83,33	60
E	0	0,00	10	100,00	10
F	3	6,00	47	94,00	50
G	3	5,00	57	95,00	60
I	4	11,76	30	88,24	34
J	10	25,64	29	74,36	39
K	3	16,67	15	83,33	18
L	7	16,67	35	83,33	42
N	4	30,77	9	69,23	13
M	1	6,67	14	93,33	15
O	1	5,88	16	94,12	17
H	8	12,50	56	87,50	64
Total	68	12,39	481	87,61	549

Fonte: Dados da pesquisa

Não respondeu = 1

5.1.11 Consumo de bebida alcoólica

A Tabela 14 mostra o hábito de beber dos gerentes pesquisados nas 15 empresas que fazem parte da amostra.

Tabela 14 – Habito de beber

Empresas	Frequência				Total
	Sim	%	Não	%	
A	9	69,23	4	30,77	13
B	15	88,24	2	11,76	17
C	70	72,16	27	27,84	97
D	48	80,00	12	20,00	60
E	6	60,00	4	40,00	10
F	37	74,00	13	26,00	50
G	45	73,77	16	26,23	61
I	20	60,61	13	39,39	33
J	22	56,41	17	43,59	39
K	9	50,00	9	50,00	18
L	24	57,14	18	42,86	42
N	11	84,62	2	15,38	13
M	13	86,67	2	13,33	15
O	14	82,35	3	17,65	17
H	48	75,00	16	25,00	64
Total	391	71,22	158	28,78	549

Fonte: Dados da pesquisa

Não respondeu = 1

Como pode ser observado na tabela 14, dos 549 respondentes, 71,22%, ou 391, fazem uso de bebida alcoólica semanalmente. Desses, 64% bebem de uma a cinco doses⁹ semanais; 22%, 6 a 10 doses; 9%, de 11 a 20 doses; e 3%, mais de 21 doses. Verifica-se também, pelas tabelas 16 e 17, Apêndices M e N, que 128 gerentes, nos últimos seis meses, têm bebido mais que de costume. De acordo com os dados obtidos, alguns desses indivíduos justificam essa situação em função de o nível de pressão excessiva que sofrem no ambiente de trabalho ter aumentado nos últimos meses. Dessa forma, a bebida serve como válvula de escape, proporcionando um pseudo-relaxamento de curta duração, mas com reflexos comprometedores na saúde dos indivíduos.

No item seguinte, será tratada a análise da dimensionalidade relativa aos construtos que compõem o modelo hipotético da pesquisa.

⁹ Uma dose corresponde a uma taça de vinho, uma caneca/tulipa de chope ou uma dose de destilados.

5.2 Confiabilidade dos construtos

A análise da confiabilidade dos construtos que compõem o modelo hipotético da pesquisa (Figura 4) iniciou-se com a extração dos fatores (Análise Fatorial Exploratória – AFE) a partir da análise dos Componentes Principais (PC), para, num segundo momento, realizar-se as análises fatoriais específicas por meio da técnica *Principal Axis Factoring (PAF)*.

Para a extração dos componentes, utilizou-se o método de análise por componentes principais, que revelou uma matriz composta de 18 fatores, como pode ser observado na tabela 15. Para a verificação da aplicação da análise fatorial exploratória, usou-se o teste de *KMO – Kaiser-Meyer-Olkin*, assim como o de esfericidade de *Bartlett*. A adoção da (AFE) se mostrou adequada (favorável), tendo em vista que o KMO foi igual a 0,951, o que classificou a amostra como “excelente”, de acordo com os parâmetros definidos por Hair *et al.* (2005), constantes da tabela 5.

Com relação aos fatores, a indicação de até 18 obedeceu ao critério de distribuição dos autovalores (*eigenvalue*) superiores a 1,0, representado por 62,471% da variância total explicada. No entanto, optou-se por trabalhar com 17 fatores, tendo em vista uma melhor coerência com a base teórica que sustenta a pesquisa e devido à proximidade do valor da variância individual dos fatores 17 (1,276%) e 18 (1,254%) – tabela 15.

Tabela 15 – Variância explicada

Componente (Fator)	Auto-valores iniciais			Extração - Soma dos Quadrados das Cargas			Rotação - Soma dos Quadrados das Cargas		
	Total	% da Variância	% Acumulado	Total	% da Variância	% Acumulado	Total	% da Variância	% Acumulado
1	26,430	28,419	28,419	26,430	28,419	28,419	9,977	10,728	10,728
2	5,377	5,781	34,201	5,377	5,781	34,201	8,016	8,620	19,348
3	3,632	3,906	38,107	3,632	3,906	38,107	6,890	7,408	26,757
4	2,474	2,660	40,767	2,474	2,660	40,767	4,276	4,597	31,354
5	2,234	2,402	43,169	2,234	2,402	43,169	3,478	3,740	35,094
6	1,905	2,049	45,218	1,905	2,049	45,218	3,417	3,674	38,767
7	1,760	1,893	47,111	1,760	1,893	47,111	2,980	3,205	41,972
8	1,700	1,828	48,939	1,700	1,828	48,939	2,554	2,747	44,719
9	1,536	1,651	50,590	1,536	1,651	50,590	2,101	2,259	46,978
10	1,438	1,546	52,137	1,438	1,546	52,137	2,074	2,230	49,208
11	1,390	1,495	53,632	1,390	1,495	53,632	1,840	1,978	51,187
12	1,296	1,393	55,025	1,296	1,393	55,025	1,803	1,939	53,125
13	1,291	1,389	56,414	1,291	1,389	56,414	1,766	1,898	55,024
14	1,209	1,300	57,714	1,209	1,300	57,714	1,595	1,715	56,739
15	1,165	1,252	58,966	1,165	1,252	58,966	1,510	1,623	58,362
16	1,109	1,193	60,159	1,109	1,193	60,159	1,468	1,579	59,941
17	1,088	1,169	61,328	1,088	1,169	61,328	1,187	1,276	61,217
18	1,063	1,143	62,471	1,063	1,143	62,471	1,166	1,254	62,471

Fonte: dados da pesquisa

Método de extração: Análise por componentes principais

Os resultados apresentados na tabela 15 e no gráfico 3 – Comportamento dos fatores com base na análise dos componentes principais (Apêndice H) mostram o ponto de corte para valores superiores ou iguais a 1,0. O fator 17 apresenta variância de 1,169% e o fator 18, 1,143%. No entanto, por razões já explicadas, serão considerados 17 fatores que explicam 61,217% da variância observada. Esses fatores serão explicados de forma analítica por meio do modelo teórico proposto (figura 11), como decorrência deste estudo.

Os componentes obtidos, em princípio, podem sugerir estruturas fatoriais parcimoniosas. No entanto, nem todos eles podem ser considerados com a mesma relevância em relação aos pressupostos teóricos estabelecidos pelo do modelo hipotético (figura 4).

A Tabela 16 apresenta a matriz rotacionada de componentes, contendo os 17 fatores extraídos com base nos dados da tabela 15, bem como os seus respectivos indicadores. Esses fatores deram origem ao modelo teórico proposto para explicar o estresse ocupacional em gerentes.

Após a apresentação da referida tabela, os seus componentes foram agrupados em 4 construtos de segunda ordem e 15 de primeira ordem, que serão detalhados e apresentados de forma seqüencial, como também analisados em relação ao diagnóstico de estresse global realizado nas 15 empresas participantes da pesquisa (Figuras 5, 6, 7, 8, 9 e 10).

A análise será realizada com o objetivo de mostrar a importância de cada construto e seus respectivos indicadores nas manifestações de estresse.

Tabela 16 – Matriz rotacionada de componentes – final
(continua)

Indicador	Fatores																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
PIV47	0,708																
PIV43	0,696																
PIV16	0,688																
PIV33	0,687																
PIV5	0,675																
PIV10	0,675																
PIV12	0,655																
PIV13	0,651																
PIV46	0,649																
PIV11	0,648																
PIV4	0,638																
PIV1	0,582																
PIV14	0,438																
PIV27		0,784															
PIV28		0,779															
PIV25		0,730															
PIV23		0,686															
PIV26		0,671															
PIV32		0,671															
PIV22		0,670															
PIV21		0,669															
PIV24		0,622															
PIV31		0,617															
PIV41		0,546															
PIV40		0,402															
PIII29			0,763														
PIII30			0,709														
PIII27			0,669														
PIII35			0,658														
PIII28			0,646														
PIII34			0,418														
PIII33			0,396														
PIII13				0,674													
PIII15				0,609													
PIII12				0,592													
PIII25				0,579													
PIII14				0,512													
PIII2				0,426													
PIII8				0,417													
PIII5				0,416													

Fonte: dados da pesquisa

**Tabela 16 – Matriz rotacionada de componentes – final
(conclusão)**

Indicador	Fatores																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
PIII4					0,661												
PIII7					0,621												
PIII1					0,594												
PIII18					0,494												
PV7						0,724											
PV6						0,594											
PV8						0,579											
PV5						0,553											
PV3						0,543											
PV9						0,506											
PV4						0,398											
PIII46							0,656										
PIII36							0,581										
PV1							0,496										
PIII13A							0,496										
PIII37							0,495										
PV2							0,470										
PIII40							0,456										
PIII9								0,582									
PIII16								0,558									
PIII11								0,507									
PIII17								0,505									
PIII6								0,353									
PIII10								0,333									
PIV19									0,906								
PIV30									0,899								
PVII1										0,698							
PVII3										0,580							
PVII2										0,542							
PVI5A											0,743						
PVI4A											0,687						
PVI2A												0,670					
PVI3A												0,655					
PVI6A												0,452					
PVI7A												0,330					
PIII44													0,753				
PIII45													0,652				
PVI1A														0,723			
PII9A														0,535			
PIII21															0,751		
PIII22															0,718		
PIII31																0,421	
PIII32																0,394	
PIV34																	0,443
PIV15																	0,434

Método de Extração- Análise por componentes principais.

Método de Rotação- Varimax com *Kaiser Normalization*.

Fonte: dados da pesquisa

A Tabela 16 é composta de 17 fatores e 93 indicadores, obtidos com base nos 140 indicadores constantes do questionário de análise do estresse ocupacional em sua primeira versão (Apêndice A).

Para se chegar a essa matriz em sua versão final, foram necessários cinco ciclos de processamento, analisando-se a representatividade dos indicadores e seus respectivos fatores (construtos de primeira ordem) à luz do referencial teórico sobre estresse Cooper *et al.* (1988, 2000), Karasek (1996, 1998, 2000), Moraes *et al.* (1990, 1992, 1995, 1998, 2000, 2002, 2003) e Couto (1987).

O exame da dimensionalidade dos construtos foi realizado a partir da técnica de componentes principais – *Principal Component Analysis – PCA* – com rotação *Varimax*, que objetivou explicitar e compreender, inicialmente, o número de componentes da matriz, além de analisar sua multicolinearidade e fatorabilidade. Essa análise considerou também o tamanho da amostra, as correlações entre as variáveis (acima de 0,30), a distribuição dos autovalores (*Eigenvalues*) e o teste de esfericidade de *Bartlett* com $p < 0,001$ (AIC), bem como a análise de *Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)*. Para essas análises, foram considerados os 550 casos obtidos após o tratamento estatístico inicial dos dados e os 146 itens do questionário (Apêndice A).

5.3 Descrição e análise dos construtos, suas relações e operacionalização

A Tabela 17 mostra que após a realização da análise fatorial (tabela 16) os fatores foram agrupados em indicadores, e esses foram relacionados a cada construto, com o estabelecimento das suas respectivas cargas.

Tabela 17- Confiabilidade composta

Constructo	Indicador	Carga	Erro	Comunalidade	Redundância	Confiabilidade Composta
FTT	FATOR 1	0,9	0,2000	0,8000	-----	-----
	FATOR 2	0,8	0,2969	0,7031	-----	-----
	FATOR 17	0,8	0,3243	0,6757	-----	-----
	SOMA	2,5000	0,8212			0,8839
MECREGUL	FATOR 14	-0,7	0,4621	0,5379	0,0614	-----
	FATOR 11	-0,7	0,4068	0,5932	0,0677	-----
	SOMA	-1,4000	0,8689			0,6928
FTIPG	FATOR 13	0,4	0,7767	0,2233	0,1414	-----
	FATOR 7	0,8	0,3741	0,6259	0,3965	-----
	FATOR 6	0,8	0,3039	0,6961	0,4410	-----
	FATOR 16	0,7	0,4191	0,5809	0,3680	-----
	SOMA	2,7000	1,8738			0,7955
SINTOMAS	FATOR 5	0,8	0,2725	0,7275	0,3369	-----
	FATOR 4	0,9	0,2118	0,7882	0,3650	-----
	FATOR 8	0,8	0,2500	0,7500	0,3473	-----
	SOMA	2,5000	0,7343			0,8949

Fonte: dados da pesquisa

Legenda:

FTT – Fontes de tensão no trabalho

MECREGUL – Mecanismos de regulação

FTI – Fontes de tensão do indivíduo e do papel gerencial

SINTOMAS – Sintomas de estresse

Em razão da grande quantidade de fatores (17), entendeu-se que nova redução teórica seria mais conveniente, fatorando o modelo para quatro construtos de segunda ordem (FTT, MECREGUL, FTIPG, SINTOMAS), como pode ser observado na tabela 17. Assim, por meio da técnica de confiabilidade composta, foram identificados os quatro construtos de segunda ordem, que são explicados por construtos de primeira ordem e seus respectivos indicadores.

Posteriormente, por meio do teste bicaudal, nível de significância a 5%, foram identificados mais dois construtos de primeira ordem: Outras Fontes de Tensão (OFT) e Impactos na Produtividade (IMPACTOS), que são explicados pelos seus respectivos indicadores. Os construtos e seus fatores de indicação constam da Tabela 18.

Tabela 18- Jackknifing para indicadores

Constructo	Indicador	Carga no constructo			Intervalo de confiança a 5%*		Q2 para indicador	Q2 para constructo
		Estimado pelo PLS	Estimado por Jackknifing		Limite inferior	Limite superior		
			Média	Desvio-padrão				
FTT	FATOR 1	0,9 **	0,9	0,001	0,9	0,9	0,643	0,416
	FATOR 2	0,8 **	0,8	0,002	0,8	0,8	0,335	
	FATOR 9, 17	0,8 **	0,8	0,002	0,8	0,8	0,269	
OFT	FATOR 10	-1,0			0,0	0,0		
MECREGUL	FATOR 14	-0,7 **	-0,7	0,004	-0,7	-0,7	-0,266	-0,203
	FATOR 12	-0,7 **	-0,7	0,004	-0,7	-0,7	-0,203	
	FATOR 11	-0,7 **	-0,7	0,004	-0,7	-0,7	-0,141	
FTI	FATOR 13	0,4 **	0,4	0,003	0,4	0,4	-0,019	0,114
	FATOR 7	0,8 **	0,8	0,002	0,8	0,8	-0,011	
	FATOR 6	0,8 **	0,8	0,002	0,8	0,8	0,265	
	FATOR 16	0,7 **	0,7	0,002	0,7	0,7	0,223	
SINTOMAS	FATOR 5	0,8 **	0,8	0,002	0,8	0,8	0,335	0,269
	FATOR 4	0,9 **	0,9	0,002	0,9	0,9	0,219	
	FATOR 8, 15	0,8 **	0,8	0,002	0,8	0,8	0,252	
IMPACTOS	FATOR 3	1,0 **	1,0	0,002	1,0	1,0	0,331	0,331

* Teste

bicaudal

** Significante a 5%

Fonte: dados da pesquisa

Legenda de Construtos: FTT – Fontes de tensão no trabalho; OUTRAS – Fontes de tensão de outras naturezas que não o trabalho; MECREGUL – Mecanismos de regulação; FTIPG – Fontes de tensão do indivíduo e do papel gerencial; SINTOMAS – Sintomas de estresse; IMPACTOS – Impactos na produtividade.

Legenda de Fatores: Fator 1 – Processo de trabalho; Fator 2 – Relações no trabalho; Fator 17 – Insegurança na relação de trabalho e convivência com indivíduos de personalidade difícil; Fator 10 – Outras fontes de tensão de natureza familiar, social e questões próprias do indivíduo; Fator 12- Interações e prazos; Fator 14 – Descanso regular; Fator 11 – Experiência no trabalho e atividade física; Fator 13 – Responsabilidades acima dos limites; Fator 7 – Estilo e qualidade de vida; Fator 6 – Aspectos específicos do trabalho do gerente; Fator 16 – Desmotivação; Fator 5 – Hiperexcitabilidade e senso de humor; Fator 4- Sintomas psíquicos, decorrentes do sistema nervoso central e gástricos; Fator 8 – Aumento do tônus muscular, tontura/vertigem e falta ou excesso de apetite; Fator 3 – Impactos na produtividade.

Com base nos dados constantes da tabela 18, foram apresentados os construtos de segunda e primeira ordens, e seus respectivos indicadores, que serviram de base para a construção, por meio deste estudo, do modelo teórico proposto para explicar o estresse ocupacional em gerentes (Figura 11).

O modelo foi apresentado gradativamente, em seis passos, nas Figuras 5 a 10, e a sua operacionalização se dá por meio da média aritmética das cargas dos fatores constantes da Tabela 16.

À medida que for sendo apresentado, o modelo teórico vai sendo ilustrado com a apresentação dos níveis de pressão observada em decorrência dos agrupamentos dos indicadores em relação aos seus respectivos construtos (Tabela 16). Esse aprofundamento da análise se dará em relação aos grupos de gerentes identificados com ausência de estresse/estresse leve a moderado (203 casos) e em relação ao grupo identificado com estresse intenso/muito intenso (98 casos).

5.3.1 O construto *fontes de tensão no trabalho*

A Figura 5 tem por objetivo facilitar a visualização e o conseqüente entendimento do construto de segunda ordem *fontes de tensão no trabalho* (FTT), que, como pode ser observado na figura em referência, é constituído por três construtos de primeira ordem: *processos de trabalho*; *relações no trabalho*; *insegurança na relação de trabalho e convivência com indivíduos de personalidade difícil*. Por sua vez, cada um desses construtos de primeira ordem é explicado pelos seus indicadores, que são apresentados após a inserção da figura em referência.

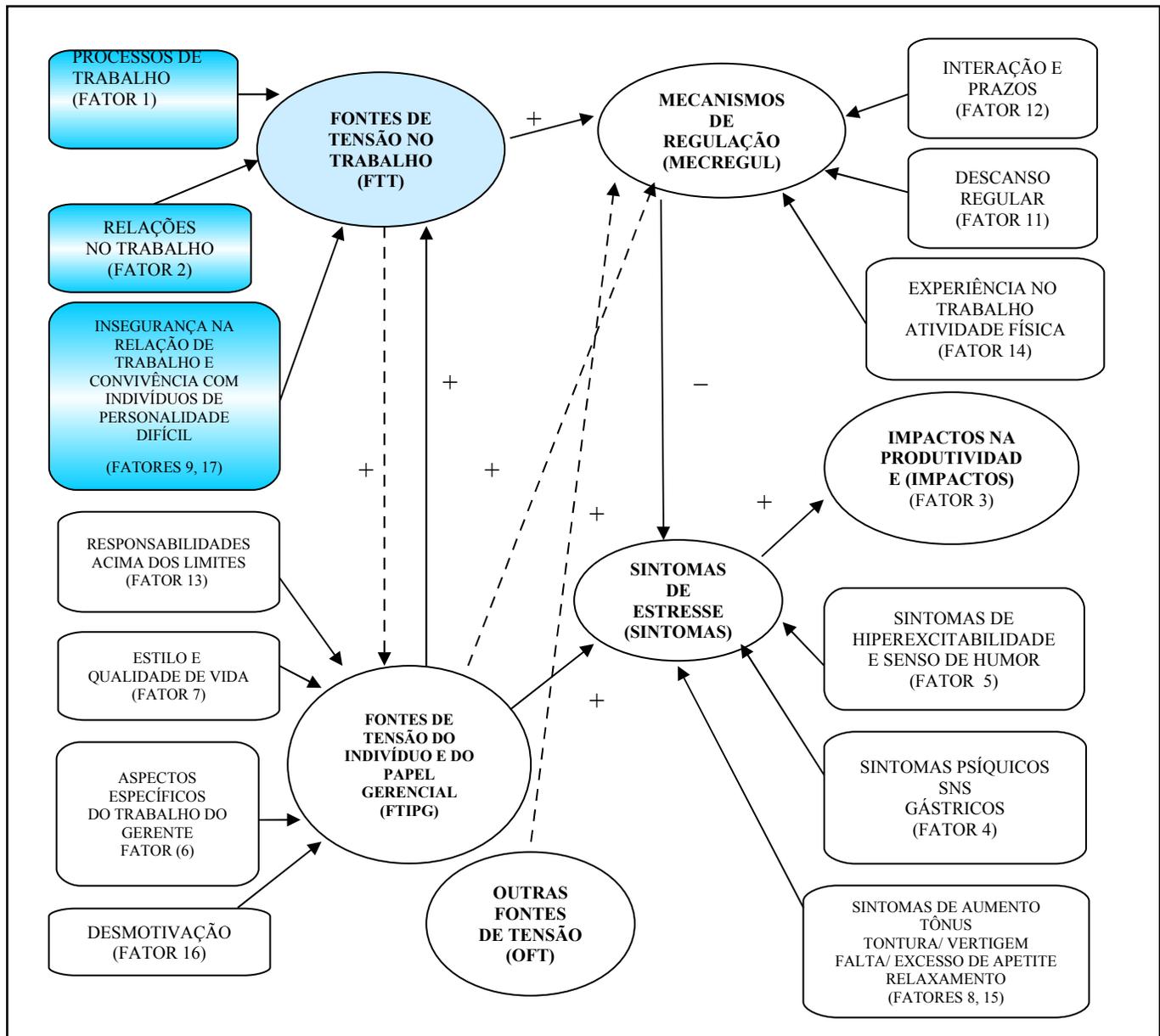


Figura 5 – Explicação do construto *fontes de tensão no trabalho*

Fonte: dados da pesquisa.

5.3.1.1- Construto processos de trabalho

O fator 1 – *processo de trabalho* –, construto de primeira ordem, é explicado pelos seguintes indicadores: trabalho complexo e desgastante; sobrecarga em decorrência da tecnologia (*e.mail*, *softwares* e sistemas integrados de gestão, entre outros de mesma natureza); realização de várias atividades ao mesmo tempo, com alto grau de cobrança; filosofia de trabalho pautada pela obsessão e compulsão por resultados; realizar, de forma exagerada, o máximo de trabalho com o

mínimo de condições/recursos (paranóia por resultados); princípios de racionalidade levados ao extremo (aproveitamento máximo de tempo e recursos), com aplicação de técnicas cada vez mais exigentes e sofisticadas de produtividade; excesso de metas de trabalho; decisões relacionadas ao trabalho sem a participação dos envolvidos; pressão excessiva no trabalho; muitos prazos e cronogramas apertados, gerando incômodo e tensão excessiva; carga excessiva de trabalho, ultrapassando os limites suportáveis pelos indivíduos; e número excessivo de horas de trabalho.

A Tabela 19 retrata a intensidade de cada indicador relacionado a esse construto, observado-se os grupos de gerentes identificados com ausência de estresse/estresse leve a moderado (grupo 1) e estresse intenso/muito intenso (grupo 2).

Tabela 19 – Explicação da intensidade dos níveis de estresse dos gerentes pesquisados em relação ao construto *processos de trabalho*

Indicadores	Gerentes com Ausência de Estresse/Leve a Moderado		Gerentes com Estresse Intenso/Muito Intenso	
	Nº	%	Nº	%
PIV5- Realização de várias atividades ao mesmo tempo, com alto grau de cobrança.	33	16,26%	67	68,37%
PIV10- Filosofia de trabalho pautada pela obsessão e compulsão por resultados.	24	11,82%	49	50,00%
PIV43- Muitos prazos e cronogramas apertados, gerando incômodo e tensão excessiva.	17	8,37%	46	46,94%
PIV33- Pressão excessiva no trabalho.	15	7,39%	43	43,88%
PIV13- Excesso de metas de trabalho.	18	8,87%	43	43,88%
PIV4- Sobrecarga em decorrência da tecnologia (<i>e.mail</i> , <i>softwares</i> , sistemas integrados de gestão, entre outros de mesma natureza).	32	15,76%	41	41,84%
PIV1- Realizar trabalho complexo e desgastante.	14	6,90%	40	40,82%
PIV11- Realizar de forma exagerada o máximo de trabalho com o mínimo de condições/recursos (paranóia por resultados).	15	7,39%	37	37,76%
PIV12- Princípios de racionalidade levados ao extremo (aproveitamento máximo de tempo e recursos) com aplicação de técnicas cada vez mais exigentes e sofisticadas de produtividade.	18	8,87%	33	33,67%
PIV46- Número excessivo de horas de trabalho.	15	7,39%	31	31,63%
PIV47- Carga excessiva de trabalho, ultrapassando os limites suportáveis pelos indivíduos.	7	3,45%	29	29,59%
PIV14- Decisões relacionadas ao trabalho, sem participação dos envolvidos.	7	3,45%	29	29,59%
Média	-----	8,83%	-----	41,50%

Fonte: dados da pesquisa

Legenda:

- a) A codificação dos indicadores refere-se aos códigos constantes na tabela 16 – Matriz rotacionada de componentes – final.
- b) Gerentes diagnosticados com ausência de estresse/leve a moderado (203).
- c) Gerentes diagnosticados com estresse intenso/muito intenso (98).

Como pode ser observado na Tabela 19, os indicadores que mais explicam os níveis de tensão excessiva no trabalho (acima de 40%) são os seguintes, em ordem de importância:

- Realização de várias atividades ao mesmo tempo, com alto grau de cobrança;
- Filosofia de trabalho pautada pela obsessão e compulsão por resultados;
- Conviver com muitos prazos e cronograma apertado;

- Pressão excessiva no trabalho;
- Excesso de metas;
- Sobrecarga em decorrência da tecnologia (*e.mail, softwares, sistemas integrados de gestão, entre outros de mesma natureza*); e
- Trabalho complexo e desgastante.

Observa-se também que para o grupo de gerentes diagnosticados com ausência de estresse ou estresse leve a moderado esses mesmos indicadores apresentam um percentual relativamente reduzido, o que reforça a condição de serem importantes prognosticadores em relação ao construto *processo de trabalho*.

5.3.1.2 Construto *relações no trabalho*

O fator 2 – *relações no trabalho* –, construto de primeira ordem, é explicado pelos seguintes indicadores: inibição da autenticidade e coerência (PIV 21); inibição da liberdade (PIV 22); práticas de isolamento imposta pela empresa – assédio moral (PIV 23); clima de insegurança e medo; decisões tomadas por pessoas mentalmente desequilibradas, perversas e/ou neuróticas; práticas de humilhação implícita ou explícita; situações de desrespeito humano; percepção da relação de emprego insegura/instável; e orientações superiores implícitas ou explícitas no sentido de agir fora do que é considerado eticamente correto.

Com base nos dados da tabela 20, verifica-se a intensidade de cada indicador relacionado a este construto, observado-se os grupos de gerentes identificados com ausência de estresse/estresse leve a moderado (grupo 1) e estresse intenso/muito intenso (grupo 2).

Tabela 20 – Explicação da intensidade dos níveis de estresse dos gerentes pesquisados em relação ao construto *relações no trabalho*

Indicadores	Gerentes com Ausência de Estresse/Leve a Moderado		Gerentes com Estresse Intenso/Muito Intenso	
	Nº	%	Nº	%
PIV41- Orientações superiores implícitas ou explícitas no sentido de agir fora do que é considerado eticamente correto.	3	1,48%	15	15,31%
PIV40- Perceber a relação de emprego insegura/instável.	3	1,48%	15	15,31%
PIV21- Inibição da autenticidade e coerência.	5	2,46%	13	13,27%
PIV22- Inibição da liberdade.	4	1,97%	12	12,24%
PIV24- Decisões tomadas por pessoas mentalmente desequilibradas, perversas e/ou neuróticas.	4	1,97%	11	11,22%
PIV23- Práticas de isolamento impostas pela empresa – assédio moral.	4	1,97%	10	10,20%
PIV31- Práticas de humilhação implícita ou explícita.	2	0,99%	8	8,16%
PIV32- Situações de desrespeito humano.	1	0,49%	7	7,14%
Média	-----	1,60%	-----	11,61%

Fonte: dados da pesquisa

Legenda:

- a) A codificação dos indicadores refere-se aos códigos constantes na tabela 16 – Matriz rotacionada de componentes – final.
- b) Gerentes diagnosticados com ausência de estresse/leve a moderado (203).
- c) Gerentes diagnosticados com estresse intenso/muito intenso (98).

Os dados da tabela 20 mostram que quanto ao construto em análise – *relações no trabalho* – os indicadores referentes ao grupo de gerentes diagnosticados com estresse intenso/muito intenso estão presentes de forma menos importante, o que indica menor capacidade de explicação deste construto em relação à incidência de estresse no grupo 2. Apesar da menor capacidade de explicação, os indicadores que se revelaram com maior incidência foram: ter que seguir orientações superiores implícitas ou explícitas no sentido de agir fora do que é considerado eticamente correto (15,31%); perceber a relação de emprego insegura/instável (15,31%); e submeter-se na empresa a ações de inibição da autenticidade e coerência (13,27%).

Por outro lado, verifica-se também que em relação aos gerentes com ausência de estresse/estresse leve a moderado esses mesmos indicadores apresentam incidência bastante reduzida (variação

1,48% a 2,46%), o que significa que neste grupo de gerentes tais indicadores não são representativos como prognosticadores de tensão excessiva no trabalho.

5.3.1.3 Construto *insegurança na relação de trabalho e convivência com indivíduos de personalidade difícil*

Os fatores 9 e 17 – *Insegurança na relação de trabalho e convivência com indivíduos de personalidade difícil* –, construto de primeira ordem, é explicado pelos seguintes indicadores: alto impacto emocional (assalto, morte, acidente de trabalho fatal, entre outros de mesma natureza); e conviver com indivíduos de difícil relacionamento (ansioso, estressado, desequilibrado emocionalmente).

A Tabela 21 mostra a intensidade de cada indicador relacionado ao construto *insegurança na relação de trabalho e convivência com indivíduos de personalidade difícil* nos grupos de gerentes identificados com ausência de estresse/estresse leve a moderado (grupo 1) e estresse intenso/muito intenso (grupo 2).

Tabela 21 – Explicação da intensidade dos níveis de estresse dos gerentes pesquisados em relação ao construto *insegurança na relação de trabalho e convivência com indivíduos de personalidade difícil*

Indicadores	Gerentes com Ausência de Estresse/Leve a Moderado		Gerentes com Estresse Intenso/Muito Intenso	
	Nº	%	Nº	%
PIV34- Conviver com indivíduos de difícil relacionamento (ansioso, estressado, desequilibrado emocionalmente).	22	10,84%	34	34,69%
PIV30- Alto impacto emocional (assalto, morte, acidente de trabalho fatal, entre outros de mesma natureza).	0	0,00%	0	0,00%
Média	-----	5,42%	-----	17,35%

Fonte: dados da pesquisa

Legenda:

- a) A codificação dos indicadores refere-se aos códigos constantes na tabela 16 – Matriz rotacionada de componentes – final.
- b) Gerentes diagnosticados com ausência de estresse/leve a moderado (203).
- c) Gerentes diagnosticados com estresse intenso/muito intenso (98).

Os dados da tabela 21 mostram a importância mediana do indicador *conviver com indivíduos de difícil relacionamento* na explicação dos níveis de estresse identificados no grupo 2. Este indicador representa um nível de tensão da ordem de 34,69%. Em relação ao grupo de gerentes com ausência de estresse/leve a moderado, este mesmo indicador aparece com uma incidência de 10,84%, confirmando assim um grau moderado de discriminação como indicador de estresse.

Verifica-se também que o indicador alto impacto emocional não apresenta incidência nos dois grupos estudados, o que mostra que não explica o construto em análise.

Em síntese, observa-se que em relação às fontes de tensão no trabalho (FTT) o construto de primeira ordem mais importante para explicar o estresse entre os gerentes pesquisados é o *processos de trabalho*, em relação ao qual, em média, 41,60% dos gerentes pertencentes ao grupo 2 o consideraram como provocador de estresse intenso/muito intenso. Em relação ao grupo de gerentes com ausência de estresse/leve a moderado, a incidência, em média, é de 8,83%, podendo ser considerada baixa.

Em nível de importância mediana vem o construto *insegurança nas relações de trabalho e convivência com indivíduos de personalidade difícil*, em média, com 17,35%, em relação aos gerentes do grupo 2. Sobre este construto, é importante ressaltar que a média foi influenciada por não ter havido incidência em relação aos grupos 1 e 2 do indicador *alto impacto emocional*. Dessa forma, é importante observar que o indicador *conviver com indivíduos de difícil relacionamento* apresenta carga de 34,69% no grupo 2 e 10,84% no grupo 1, colocando-o com importância moderada na explicação de ocorrências de estresse.

Com menor nível de importância explicativa, carga média de 11,61% no grupo 2 e 1,60% no grupo 1, aparece o construto *relações de trabalho*.

5.3.2 Construto *fontes de tensão do indivíduo e do papel gerencial*

A Figura 6 tem como objetivo facilitar a visualização e o consequente entendimento relativo ao construto de segunda ordem *fontes de tensão do indivíduo e do papel gerencial* (FTIPG), que é explicado por quatro construtos de primeira ordem: *responsabilidades acima dos limites*; *estilo e qualidade de vida*; *trabalho dos gerentes*; e *desmotivação*. Cada um desses construtos de primeira ordem pode ser explicado pelos seus respectivos indicadores, que são destacados após a apresentação da Figura 6.

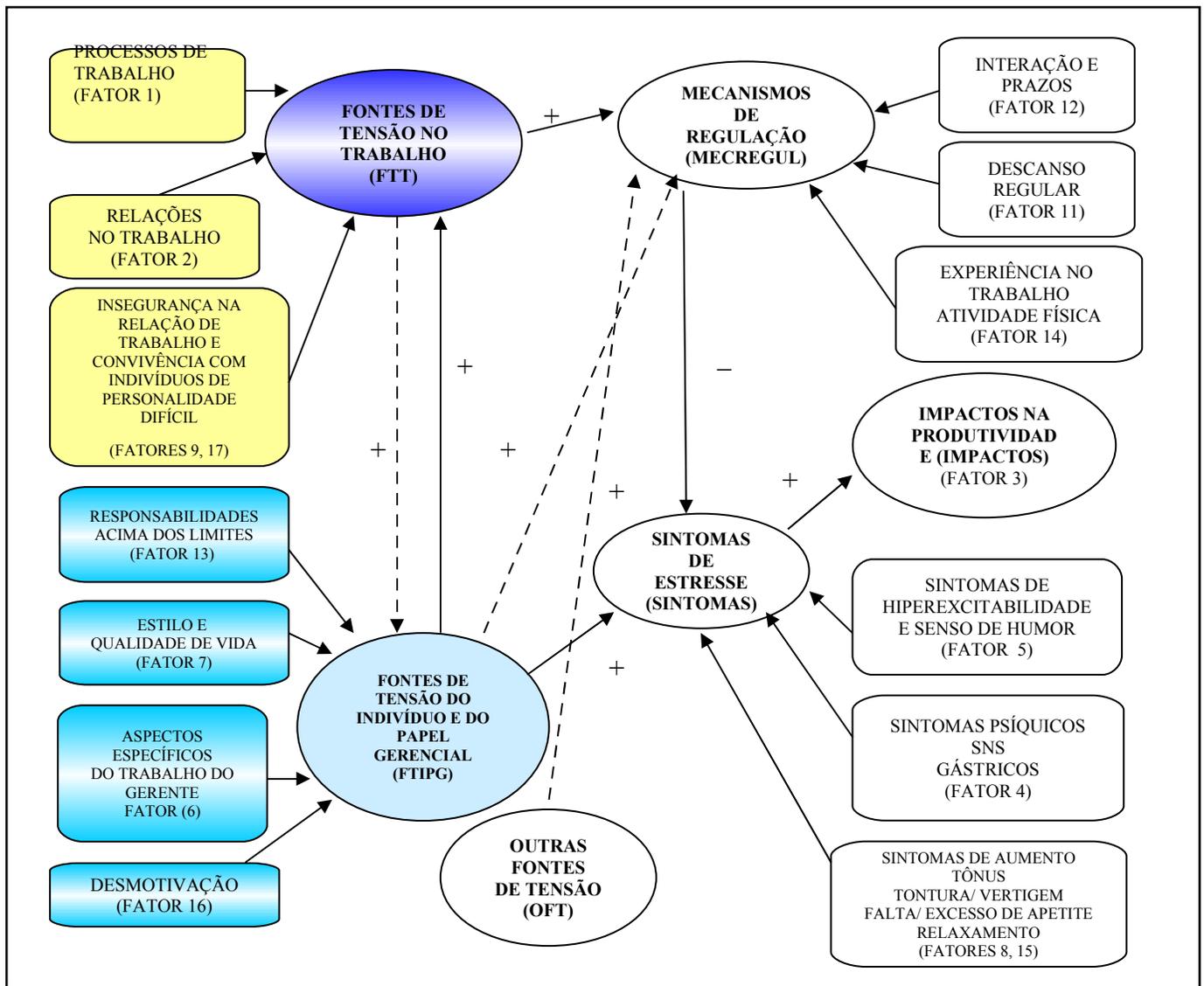


Figura 6 – Explicação do construto fontes intrínsecas de tensão do indivíduo e do papel gerencial

Fonte: dados da pesquisa

5.3.2.1 Construto responsabilidades acima dos limites

O fator 13 – *responsabilidades acima dos limites* –, construto de primeira ordem, é explicado pelos indicadores *compromissos muito desafiadores*; e *realização de atividades bem acima da capacidade técnica e/ou atividades de aprendizado recente sem ter domínio pleno*.

A Tabela 22 retrata a intensidade de cada indicador relacionado a este construto, observado-se os grupos de gerentes identificados com ausência de estresse/estresse leve a moderado (grupo 1) e estresse intenso/muito intenso (grupo 2).

Tabela 22 – Explicação da intensidade dos níveis de estresse dos gerentes pesquisados em relação ao construto *responsabilidade acima dos limites*

Indicadores	Gerentes com Ausência de Estresse/Leve a Moderado		Gerentes com Estresse Intenso/Muito Intenso	
	Nº	%	Nº	%
PIII44- Compromissos muito desafiadores.	84	41,38%	48	48,98%
PIII45- Realização de atividades bem acima da capacidade técnica e/ou atividades de aprendizado recente, sem ter domínio pleno.	16	7,88%	21	21,43%
Média	-----	24,63%	-----	35,20%

Fonte: dados da pesquisa
Elaborado pelo autor

Legenda:

- a) A codificação dos indicadores refere-se aos códigos constantes na Tabela 16 – Matriz rotacionada de componentes – final.
- b) Gerentes diagnosticados com ausência de estresse/leve a moderado (203).
- c) Gerentes diagnosticados com estresse intenso/muito intenso (98).

Os dados da tabela 22 mostram que o indicador *assumir compromissos muito desafiadores* não apresenta capacidade de explicar a incidência de estresse, uma vez que retrata a ocorrência desse indicador com pequena variação nos dois grupos de gerentes.

Em relação ao indicador PIII45, verifica-se capacidade moderada de explicação, com incidência de 21,43% no grupo 2 e 7,88% no grupo 1.

5.3.2.2 Construto *estilo e qualidade de vida*

O fator 7 – *estilo e qualidade de vida* –, construto de primeira ordem, é explicado pelos seguintes indicadores: estilo de vida corrido, realizando cada vez mais trabalho em menos tempo, mesmo quando não existe necessidade para tal; realização freqüente de duas ou mais atividades ao mesmo tempo, com dificuldade de conclusão, mesmo quando não há exigência para tal; dificuldade em desligar-se de contextos relacionados ao trabalho; tempo muito tomado com

compromissos assumidos, com pouco ou nenhum tempo livre, até mesmo após o expediente e finais de semana; conhecer o que é qualidade de vida e sua importância e não ter como praticar; dificuldades de desligar-se de contextos relacionados ao trabalho; e não ter tempo para relaxar/descansar.

Com base na Tabela 23, é possível identificar a intensidade de cada indicador relacionado a este construto, observado-se os grupos de gerentes diagnosticados com ausência de estresse/estresse leve a moderado (grupo 1) e estresse intenso/muito intenso (grupo 2).

Tabela 23 – Explicação da intensidade dos níveis de estresse dos gerentes pesquisados em relação ao construto *estilo e qualidade de vida*

Indicadores	Gerentes com Ausência de Estresse/Leve a Moderado		Gerentes com Estresse Intenso/Muito Intenso	
	Nº	%	Nº	%
PIII40- Dificuldade em desligar-se de contextos relacionados ao trabalho.	31	15,27%	62	63,27%
PIII46- Tempo muito tomado com compromissos assumidos, com pouco ou nenhum tempo livre, inclusive após o expediente e finais de semana.	50	24,63%	57	58,16%
PV1- Conhecer o que é qualidade de vida e sua importância e não ter como praticar.	30	14,78%	52	53,06%
PIII36- Estilo de vida corrido, realizando cada vez mais trabalho em menos tempo, mesmo quando não existe necessidade para tal.	40	19,70%	50	51,02%
PIII37- Realização freqüente de duas ou mais atividades ao mesmo tempo, com dificuldade de conclusão, mesmo quando não há exigências para tal.	20	9,85%	49	50,00%
PV2- Dificuldade de compatibilizar os compromissos de trabalho com os compromissos de família e outros.	18	8,87%	46	46,94%
PIII13A- Não ter tempo para relaxar/descansar.	10	4,93%	27	27,55%
Média	-----	14,00%	-----	50,00%

Fonte: dados da pesquisa

Legenda:

- A codificação dos indicadores refere-se aos códigos constantes na Tabela 16 – Matriz rotacionada de componentes – final.
- Gerentes diagnosticados com ausência de estresse/leve a moderado (203).
- Gerentes diagnosticados com estresse intenso/muito intenso (98).

Este construto, como mostra a tabela 23, apresenta praticamente todos os indicadores como muito significativos para explicar os níveis de tensão em relação ao ambiente ocupacional dos gerentes. No grupo 2, só um indicador, *tempo para relaxar*, aparece abaixo dos 46,94% de ocorrência. O grau de maior importância recai nos seguintes indicadores: *dificuldade de desligar-se de contextos relacionados ao trabalho* (63,27%); e *tempo muito tomado com compromissos assumidos, com pouco ou nenhum tempo livre, até mesmo após o expediente e finais de semana* (58,16%).

Em relação ao grupo 1, os percentuais de incidência variam de 4,93% a 15,27%, o que demonstra e confirma a importância deste construto como importante prognosticador do estresse nos gerentes pesquisados.

5.3.2.3 Construto *aspectos específicos do trabalho do gerente*

O fator 6 – *aspectos específicos do trabalho do gerente* –, construto de primeira ordem, é explicado pelos seguintes indicadores: não poder agir de forma autoritária e ter que ser autoritário em determinadas circunstâncias; dificuldade de trabalhar em modelo participativo e a necessidade de isolamento em função da competitividade; convivência com situações de tensão inerentes às relações humanas no trabalho; compatibilização entre necessidades de descentralização e a concentração de poder no topo da organização; conflitos por ter que, ao mesmo tempo, ser inovador e dotado de autonomia e estar sujeito às normas da organização; perceber os resultados dentro do esperado, não podendo manifestar essa percepção para a organização, tendo que solicitar à equipe resultados mais desafiadores; e conflitos em função de sobrecarga de trabalho e a impossibilidade de questionar a situação por ocupar função gerencial.

A Tabela 24 possibilita a identificação da intensidade de cada indicador relacionado a este construto, observado-se os grupos de gerentes diagnosticados com ausência de estresse/estresse leve a moderado (grupo 1) e estresse intenso/muito intenso (grupo 2).

Tabela 24 – Explicação da intensidade dos níveis de estresse dos gerentes pesquisados em relação ao construto *aspectos específicos do trabalho do gerente*

Indicadores	Gerentes com Ausência de Estresse/Leve a		Gerentes com Estresse Intenso/Muito Intenso	
	Nº	%	Nº	%
PV3- Conflitos por ter que ao mesmo tempo ser inovador e dotado de autonomia e estar sujeito às normas da organização.	19	9,36%	43	43,88%
PV4- Conflitos em função de sobrecarga de trabalho e a impossibilidade de questionar a situação por ocupar função gerencial.	10	4,93%	36	36,73%
PV9- Resultados dentro do esperado, não podendo manifestar essa percepção para a organização, tendo que solicitar à equipe resultados mais desafiadores.	16	7,88%	34	34,69%
PV8- Convivência com situações de tensão inerentes às relações humanas no trabalho.	10	4,93%	33	33,67%
PV7- Não poder agir de forma autoritária e ter que ser autoritário em determinadas circunstâncias.	3	1,48%	26	26,53%
PV5- Compatibilização entre necessidade de descentralização e a concentração de poder no topo da organização.	12	5,91%	26	26,53%
PV6- Dificuldade de trabalhar em modelo participativo e a necessidade de isolamento em função da competitividade.	4	1,97%	14	14,29%
Média	-----	5,21%	-----	30,90%

Fonte: dados da pesquisa

Legenda:

- a) A codificação dos indicadores refere-se aos códigos constantes na tabela 16 – Matriz rotacionada de componentes – final.
- b) Gerentes diagnosticados com ausência de estresse/leve a moderado (203).
- c) Gerentes diagnosticados com estresse intenso/muito intenso (98).

Em relação a este construto, observados os dados da tabela 24, os indicadores expressam uma importância significativa para explicar a incidência de estresse nos gerentes pesquisados. Os indicadores que se apresentam como mais significativos, em ordem de importância, são:

- Conflitos por ter que, ao mesmo tempo, ser inovador e dotado de autonomia e estar sujeito às normas da organização;
- Conflitos em função de sobrecarga de trabalho e a impossibilidade de questionar a situação por ocupar função gerencial;
- Perceber os resultados dentro do esperado, não podendo manifestar essa percepção para a organização, tendo que solicitar à equipe resultados mais desafiadores; e

- Conviver com situações de tensão inerentes às relações humanas no trabalho.

Em relação aos gerentes do grupo 1, esses mesmos indicadores estão presentes de forma pouco significativa, com percentuais variando de 4,93% a 9,36%, o que confirma essa capacidade de explicação.

5.2.2.4 Construto *desmotivação*

O fator 16 – *Desmotivação* –, construto de primeira ordem, é explicado pelos indicadores *desejo de trocar de emprego com frequência*; e *desmotivação importante com o trabalho*.

Com base na Tabela 25, é possível identificar a intensidade de cada indicador relacionado a este construto, observados os grupos de gerentes diagnosticados com ausência de estresse/estresse leve a moderado (grupo 1) e estresse intenso/muito intenso (grupo 2).

Tabela 25 – Explicação da intensidade dos níveis de estresse dos gerentes pesquisados em relação ao construto *desmotivação*

Indicadores	Gerentes com Ausência de Estresse/Leve a Moderado		Gerentes com Estresse Intenso/Muito Intenso	
	Nº	%	Nº	%
PIII32- Desmotivação importante com o trabalho.	3	1,48%	35	35,71%
PIII31- Desejo de trocar de emprego com frequência.	4	1,97%	24	24,49%
Média	----	1,72%	----	30,10%

Fonte: dados da pesquisa

Legenda:

- A codificação dos indicadores refere-se aos códigos constantes na tabela 16 – Matriz rotacionada de componentes – final.
- Gerentes diagnosticados com ausência de estresse/leve a moderado (203).
- Gerentes diagnosticados com estresse intenso/muito intenso (98).

Os indicadores expressos pela Tabela 25 indicam boa capacidade para explicar o estresse na amostra pesquisada. O indicador “desmotivação importante com o trabalho” revela-se mais significativo e apresenta um percentual maior de incidência (35,71%) se comparado com o indicador “desejo de trocar de emprego com frequência” (24,49). Em relação ao grupo 1, a

incidência pode ser considerada bastante reduzida, confirmando que os indicadores relativos a este construto constituem-se em importantes prognosticadores de estresse no trabalho em relação ao grupo pesquisado.

Em síntese, observa-se que em relação às *fontes de tensão do indivíduo e do papel gerencial* (FTIPG) o construto de primeira ordem mais importante para explicar o estresse entre os gerentes pesquisados é *estilo e qualidade de vida*. Em relação a este construto, em média, 50% dos gerentes diagnosticados no grupo 2 o consideraram como provocador de altos níveis de estresse no trabalho. Em nível de importância mediana estão os construtos *responsabilidades acima dos limites* (35,20%, em média), *aspectos específicos do trabalho do gerente* (30,90%, em média), e *desmotivação* (30,10%, em média), na opinião dos gerentes.

5.3.3 Construto *mecanismos de regulação*

A Figura 7 facilita a visualização e o conseqüente entendimento relativo ao construto de segunda ordem *mecanismos de regulação* (MECREGUL), que é explicado pelos construtos de segunda ordem *interação e prazos; descanso regular; experiência no trabalho e atividade física*. Esses construtos de primeira ordem são explicados pelos seus respectivos indicadores, apresentados na seqüência.

A Tabela 26 possibilita a identificação da intensidade de cada indicador relacionado a este construto, observados os grupos de gerentes diagnosticados com ausência de estresse/estresse leve a moderado (grupo 1) e estresse intenso/muito intenso (grupo 2).

Tabela 26 – Explicação da intensidade dos níveis de estresse dos gerentes pesquisados em relação ao construto *interação e prazos*

Indicadores	Gerentes com Ausência de Estresse/Leve a Moderado		Gerentes com Estresse Intenso/Muito Intenso	
	Nº	%	Nº	%
PVI7A- Periodicidade de cobranças.	31	15,27%	57	58,16%
PVI2A- Possibilidade de atrasar cronogramas de trabalho.	66	32,51%	37	37,76%
PVI6A- Canal aberto na empresa para discutir situações de dificuldades e tensão.	18	8,87%	30	30,61%
PVI3A- Possibilidade de questionar prazos e prioridades.	15	7,39%	23	23,47%
Média	-----	16,01%	-----	37,50%

Fonte: dados da pesquisa

Legenda:

- a) A codificação dos indicadores refere-se aos códigos constantes na tabela 16 – Matriz rotacionada de componentes – final.
- b) Gerentes diagnosticados com ausência de estresse/leve a moderado (203).
- c) Gerentes diagnosticados com estresse intenso/muito intenso (98).

Observa-se, com base na Tabela 26, que os indicadores que compõem o construto *interação e prazos* apresentam grau de importância significativa para explicar os níveis de estresse intenso/muito intenso em relação aos gerentes pesquisados. A exceção se faz ao indicador “possibilidade de atrasar cronogramas de trabalho”, que está presente de forma quase que equivalente nos dois grupos pesquisados (32,51% no grupo 1 e 37,76% no grupo 2).

Os indicadores mais importantes nesse sentido são: “periodicidade de cobranças” (58,16%) e “canal aberto na empresa para discutir situações de dificuldades e tensão” (30,61%), este último pouco expressivo nas empresas pesquisadas.

5.3.3.2 Construto *descanso regular*

O fator 11 – *descanso regular* –, construto de primeira ordem, é explicado por dois indicadores: “não descansar de forma regular nos finais de semana”; e “não gozar férias regulares”.

A tabela 27 mostra a intensidade de cada indicador relacionado a este construto, observados os grupos de gerentes diagnosticados com ausência de estresse/estresse leve a moderado (grupo 1) e estresse intenso/muito intenso (grupo 2).

Tabela 27 – Explicação da intensidade dos níveis de estresse dos gerentes pesquisados em relação ao construto *descanso regular*

Indicadores	Gerentes com Ausência de Estresse/Leve a Moderado		Gerentes com Estresse Intenso/Muito Intenso	
	Nº	%	Nº	%
PVI4A- Não gozar férias regulares.	14	6,90%	14	14,29%
PVI5A- Não descansar de forma regular nos finais de semana.	6	2,96%	7	7,14%
Média	-----	4,93%	-----	10,71%

Fonte: dados da pesquisa

Legenda:

- A codificação dos indicadores refere-se aos códigos constantes na tabela 16 – Matriz rotacionada de componentes – final.
- Gerentes diagnosticados com ausência de estresse/leve a moderado (203).
- Gerentes diagnosticados com estresse intenso/muito intenso (98).

Com base nos dados da Tabela 27, verifica-se que os níveis de incidência dos indicadores nos dois grupos ocorrem de forma baixa a moderada, o que permite inferir que a capacidade de explicar a incidência de estresse nos grupos pesquisados por meio deste construto é reduzida.

5.3.3.3 Construto *experiência no trabalho e atividade física*

O fator 14 – *experiência no trabalho e atividade física* –, construto de primeira ordem, é explicado pelos indicadores “experiência pessoal na solução de dificuldades em relação ao trabalho”; e “não praticar atividades físicas regulares”.

A Tabela 28 mostra a intensidade de cada indicador relacionado a este construto, observados os grupos de gerentes diagnosticados com ausência de estresse/estresse leve a moderado (grupo 1) e estresse intenso/muito intenso (grupo 2).

Tabela 28 – Explicação da intensidade dos níveis de estresse dos gerentes pesquisados em relação ao construto *experiência no trabalho e atividade física*

PII9A- Não praticar atividade física regular.	77	37,93%	70	71,43%
PVI1A- Experiência pessoal na solução de dificuldades em relação ao trabalho.	1	0,49%	11	11,22%
Média	-----	19,21%	-----	41,33%

Fonte: dados da pesquisa

Legenda:

- a) A codificação dos indicadores refere-se aos códigos constantes na tabela 16 – Matriz rotacionada de componentes – final.
- b) Gerentes diagnosticados com ausência de estresse/leve a moderado (203).
- c) Gerentes diagnosticados com estresse intenso/muito intenso (98).

Este construto apresenta condição mediana de explicar a ocorrência de estresse nos gerentes pesquisados. Observa-se que em relação ao indicador “não praticar atividade física regular” a sua incidência é significativa no grupo 2 (estresse intenso/muito intenso), porém ocorre de forma importante em relação ao grupo 1 (ausência/estresse leve a moderado).

Em relação ao indicador “experiência pessoal na solução de dificuldades em relação ao trabalho”, o poder explicativo é baixo, tendo em vista os percentuais apresentados: 11,22% no grupo 2 e 0,49% no grupo 1.

Os mecanismos de regulação são importantes para reduzir os sintomas de estresse. Este construto apresenta uma relação inversa, ou seja, quanto mais são ativados os mecanismos expressos por meio dos construtos de primeira ordem *interação e prazos, descanso regular e experiência no trabalho, e atividade física*, menor é a intensidade de sintomas de estresse a se manifestarem.

Em relação a esses três construtos de primeira ordem analisados, o que se mostrou mais importante para explicar o estresse nos gerentes pesquisados foi “interação e prazos”, com poder de explicação em grau médio para alto.

5.3.4 Construto *outras fontes de tensão*

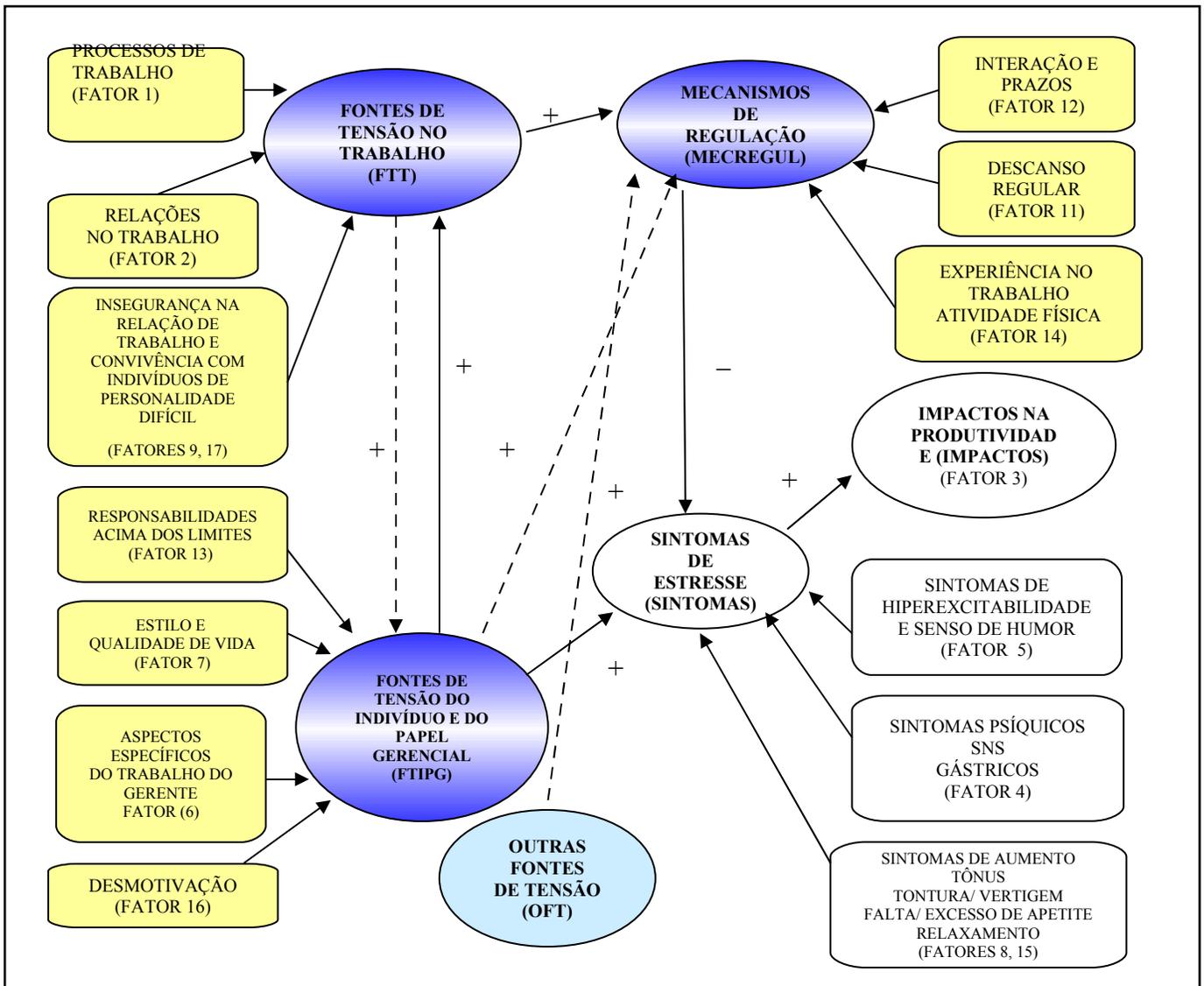


Figura 8 – Explicação do construto *outras fontes de tensão*

Fonte: dados da pesquisa

Este construto de primeira ordem *outras fontes de tensão* (OFT) é explicado pelos seguintes indicadores: fatores de natureza familiar (conflito com cônjuge, nas relações com ex-cônjuge, filhos, familiares em geral, questões relacionadas a herança, pensão alimentícia e outros de

mesma natureza); fatores de natureza social (viver na cidade grande com todas as suas conseqüências, violência, coisas que não funcionam como deveriam, relacionamentos sociais e outros nessa esfera); e questões próprias (características pessoais, de formação, rigor excessivo, conflitos consigo mesmo, entre outros de mesma natureza).

A Tabela 29 mostra a intensidade de cada indicador que compõe este construto em relação aos grupos de gerentes diagnosticados com ausência de estresse/estresse leve a moderado (grupo 1) e estresse intenso/muito intenso (grupo 2).

Tabela 29 – Explicação da intensidade dos níveis de estresse dos gerentes pesquisados em relação ao construto *outras fontes de tensão*

Indicadores	Gerentes com Ausência de Estresse/Leve a Moderado		Gerentes com Estresse Intenso/Muito Intenso	
	Nº	%	Nº	%
PVII3- Questões de natureza própria (características pessoais, de formação, rigor excessivo, conflitos consigo mesmo, entre outros de mesma natureza).	9	4,43%	36	36,73%
PVII2- Fatores de natureza social.	26	12,81%	29	29,59%
PVII1- Fatores de natureza familiar.	8	3,94%	23	23,47%
Média	-----	7,06%	-----	29,93%

Fonte: dados da pesquisa

Legenda:

- a) A codificação dos indicadores refere-se aos códigos constantes na tabela 16 – Matriz rotacionada de componentes – final.
- b) Gerentes diagnosticados com ausência de estresse/leve a moderado (203).
- c) Gerentes diagnosticados com estresse intenso/muito intenso (98).

Tendo em vista a literatura estudada sobre estresse, Levi (2003, 2005), Sauter (2005), Cooper *et al.* (1998, 2000, 2002), Karasek (2000, 1998) Moraes (1990, 1992, 1995, 1998, 2000, 2002, 2003), Albrecht (1990), Goldberg (1986), Couto (1987) e Selye (1936, 1956, 1974), a sua manifestação está relacionada ao desequilíbrio acentuado entre os níveis de tensão que o indivíduo recebe do meio (diversos ambientes) e à sua capacidade de psíquica de suportá-los.

Apesar de este estudo centrar-se no estresse ocupacional, outros ambientes, como os relacionados ao construto em referência também foram pesquisados, com o objetivo de verificar a importância dessas *outras fontes de tensão* nas manifestações de quadros de estresse. A importância dos níveis de pressão advindos desses ambientes está sendo analisado neste item.

Excetuando os níveis de tensão advindos do ambiente de trabalho, verifica-se, com base nos dados da tabela 29, que as questões de natureza própria são as que mais pressionam os gerentes do grupo 2, apontadas por 36,73% dos participantes deste grupo. Com percentual bastante próximo estão as “fontes de pressão de natureza social” (29,59%) e, de forma menos intensa, mas ainda com certo grau de importância, as de “natureza familiar”, presentes em 23,47% dos gerentes com grau de estresse intenso/muito intenso.

Por outro lado, verifica-se a importância do equilíbrio em relação a esses ambientes, identificado no grupo 1 (ausência/estresse leve a moderado), no qual os níveis de pressão nessas áreas aparecem de forma moderada, variando de 3,94% a 12,81%, este último percentual em relação aos fatores de natureza social, como “viver numa cidade grande com todas as suas conseqüências”, “violência”, “coisas que não funcionam como deveriam” e “relacionamentos sociais”, entre outros de mesma natureza.

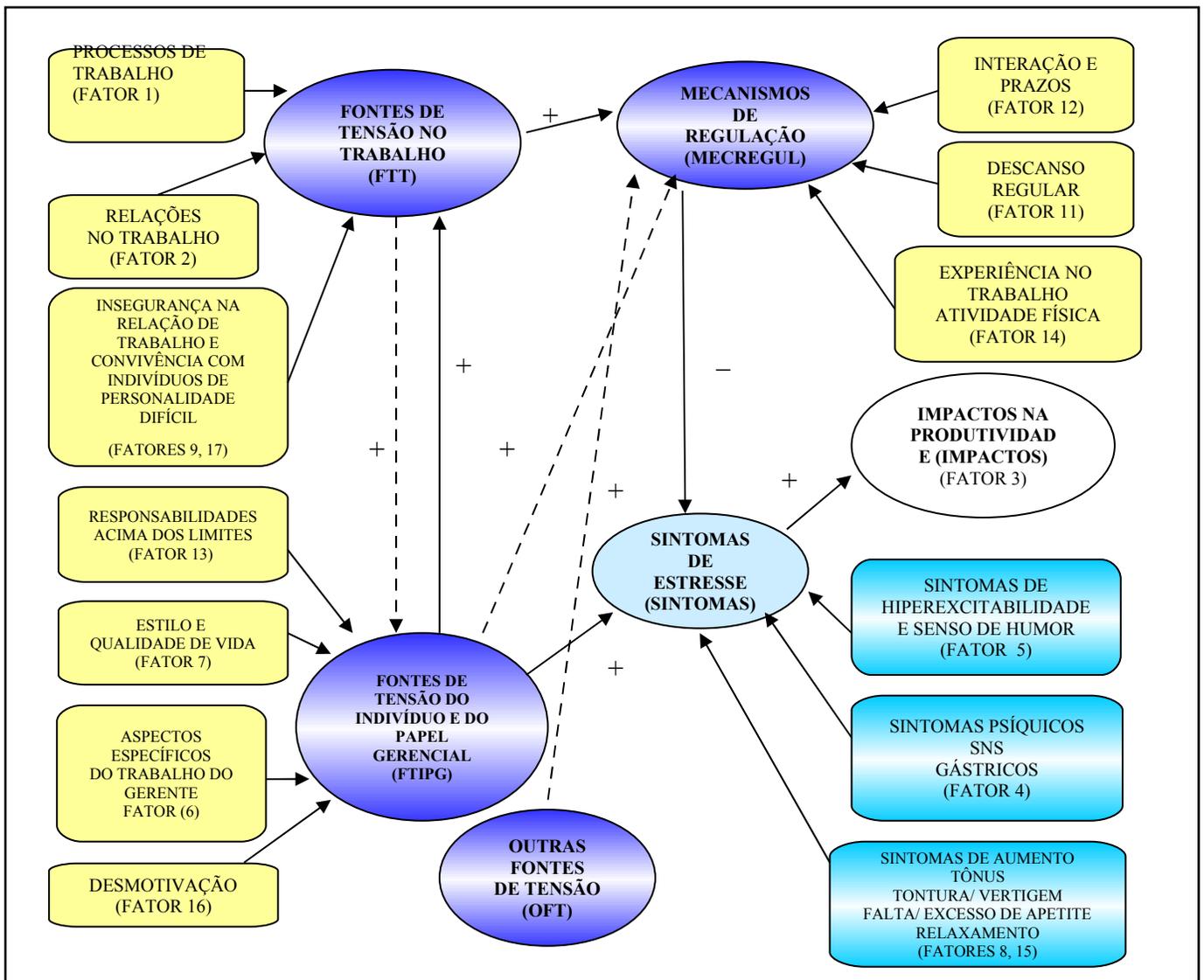


Figura 9 – Explicação do construto *sintomas de estresse*

Fonte: dados da pesquisa

5.3.5.1 Construto *sintomas de hiperexcitabilidade e alterações do senso de humor*

O fator 5 – *sintomas de hiperexcitabilidade e alterações do senso de humor* –, construto de primeira ordem, é explicado pelos seguintes indicadores: nervosismo, ímpetos de raiva, irritabilidade fácil (irritação sem motivos aparentes) e perda e/ou oscilação do senso de humor.

A Tabela 30 mostra a intensidade de cada indicador relacionado a este construto, observados os grupos de gerentes diagnosticados com ausência de estresse/estresse leve a moderado (grupo 1) e estresse intenso/muito intenso (grupo 2).

Tabela 30 – Explicação da intensidade dos níveis de estresse dos gerentes pesquisados em relação ao construto *hiperexcitabilidade e senso de humor*

Indicadores	Gerentes com Ausência de Estresse/Leve a Moderado		Gerentes com Estresse Intenso/Muito Intenso	
	Nº	%	Nº	%
PIII1- Nervosismo.	7	3,45%	72	73,47%
PIII7- Irritabilidade fácil (irritação sem motivos aparentes).	1	0,49%	47	47,96%
PIII18- Perda e/ou oscilação do senso de humor.	1	0,49%	44	44,90%
PIII4- Ímpetos de raiva.	1	0,49%	29	29,59%
Média	-----	1,23%	-----	48,98%

Fonte: dados da pesquisa

Legenda:

- A codificação dos indicadores refere-se aos códigos constantes na tabela 16 – Matriz rotacionada de componentes – final.
- Gerentes diagnosticados com ausência de estresse/leve a moderado (203).
- Gerentes diagnosticados com estresse intenso/muito intenso (98).

Os dados constantes da Tabela 30 mostram que os sintomas de hiperexcitabilidade e senso de humor estão presentes de forma importante no grupo 2 e de forma reduzida no grupo 1. Portanto, este construto apresenta grande capacidade de explicação do estresse na amostra pesquisada. O indicador mais representativo neste grupo, com 73,47% de incidência, é “nervosismo”.

5.3.5.2 Construto *sintomas psíquicos, sintomas decorrentes do sistema nervoso simpático e sintomas gástricos*

O fator 4 – *sintomas psíquicos, sintomas decorrentes do sistema nervoso simpático (SNS) e sintomas gástricos* –, construto de primeira ordem, é explicado pelos seguintes indicadores: ansiedade (incerteza aflitiva, hiato entre o agora e o futuro, associado a medo/apreensão); angústia (aflição, agonia, relacionado à sensação de impotência diante de problemas que afligem o indivíduo); períodos de depressão (tristeza, apatia, isolamento, falta de energia); nó na garganta (sensação de sufocamento); pânico (sensação de estar fora de si e/ou do mundo, medo de perder o controle da situação, podendo acarretar os seguintes sintomas: queda de energia, sensação de falta de ar e de sufocamento, palpitação, dor no peito, náusea, tontura/sensação de desmaio, boca seca, formigamento nos dedos, ondas de frio/calor, sentimento de culpa por estar vivendo essa situação); dor discreta no peito, sob tensão; palpitações (sentir o coração bater forte em alguns momentos); e indisposição gástrica e/ou dor no estômago que se acentuam diante de exigências emocionais.

A Tabela 31 mostra a intensidade de cada indicador relacionado a este construto, observados nos grupos de gerentes diagnosticados com ausência de estresse/estresse leve a moderado (grupo 1) e estresse intenso/muito intenso (grupo 2).

Tabela 31 – Explicação da intensidade dos níveis de estresse dos gerentes pesquisados em relação ao construto *sintomas psíquicos, sintomas decorrentes do sistema nervoso simpático e sintomas gástricos*

Indicadores	Gerentes com Ausência de Estresse/Leve a Moderado		Gerentes com Estresse Intenso/Muito Intenso	
	Nº	%	Nº	%
PIII2- Ansiedade (incerteza aflitiva, hiato entre o agora e o futuro, associado a medo/apreensão).	17	8,37%	72	73,47%
PIII5- Angústia (aflição, agonia, relacionado à sensação de impotência diante de problemas que afligem o indivíduo).	2	0,99%	47	47,96%
PIII14- Indisposição gástrica e/ou dor no estomago que se acentuam diante de exigências emocionais.	4	1,97%	25	25,51%
PIII8- Períodos de depressão (tristeza, apatia, isolamento, falta de energia).	0	0,00%	23	23,47%
PIII13- Palpitação (sentir o coração bater forte em alguns momentos).	0	0,00%	14	14,29%
PIII15- Nó na garganta (sensação de sufocamento).	0	0,00%	9	9,18%
PIII12- Dor discreta no peito sob tensão.	0	0,00%	9	9,18%
PIII25- Pânico (sensação de estar fora de si e/ou do mundo, medo de perder o controle da situação, podendo acarretar: queda de energia, sensação de falta de ar e de sufocamento, palpitação, dor no peito, náusea, tontura/sensação de desmaio, boca seca, formigamento nos dedos, ondas de frio/calor, sentimento de culpa por estar vivendo essa situação).	0	0,00%	7	7,14%
Média	-----	1,42%	-----	26,28%

Fonte: dados da pesquisa

Legenda:

- a) A codificação dos indicadores refere-se aos códigos constantes na tabela 16 – Matriz rotacionada de componentes – final.
- b) Gerentes diagnosticados com ausência de estresse/leve a moderado (203).
- c) Gerentes diagnosticados com estresse intenso/muito intenso (98).

Em relação a este construto, o sintoma que evidencia como mais importante nos quadros de estresse/intenso e muito intenso é ansiedade, seguida de angústia. Em menor intensidade,

verifica-se indisposição gástrica e/ou dor no estômago, que se acentua diante de exigências emocionais, bem como nos períodos de depressão.

Observa-se em relação ao grupo 1 que cinco dos sintomas que compõem este construto não apresentam manifestação (períodos de depressão, palpitação, nó na garganta/sensação de sufocamento, dor discreta no peito sob tensão, e pânico). As demais são: angustia (0,99%), indisposição gástrica (bastante baixas) e ansiedade (8,37%). Dessa forma, o construto em referência mostra-se como muito importante para a explicação do estresse nos gerentes pesquisados.

5.3.5.3 Construto *sintomas relacionado ao aumento do tônus muscular, tontura/vertigem, falta ou excesso de apetite e relaxamento*

Os fatores 8 e 15 – *sintomas relacionado ao aumento do tônus muscular, tontura/vertigem, falta ou excesso de apetite e relaxamento* –, construto de primeira ordem, é explicado pelos seguintes indicadores: fadiga (baixo nível de energia vital, sentir o corpo um “bagaço”, sentir-se cansado precocemente ao longo do dia, sonolência); dor de cabeça por tensão; insônia (dificuldade para conseguir dormir, sono entrecortado, acordar durante a noite e ter dificuldades para dormir novamente); dor nos músculos do pescoço e ombros por tensão; tontura/vertigem (sensação de ver os objetos girarem em torno de si); falta ou excesso de apetite; uso de cigarro para aliviar a tensão; e uso de bebida alcoólica para aliviar a tensão.

A Tabela 32 mostra a intensidade de cada indicador que compõe este construto em relação aos grupos de gerentes diagnosticados com ausência de estresse/estresse leve a moderado (grupo 1) e estresse intenso/muito intenso (grupo 2).

Tabela 32 – Explicação da intensidade dos níveis de estresse dos gerentes pesquisados em relação ao construto *sintomas de aumento do tônus, tontura/vertigem, falta/excesso de apetite e relaxamento*

Indicadores	Gerentes com Ausência de Estresse/Leve a Moderado		Gerentes com Estresse Intenso/Muito Intenso	
	Nº	%	Nº	%
PIII6- Fadiga (baixo nível de energia vital, sentir o corpo um “bagaço”, sentir-se cansado precocemente ao longo do dia, sonolência).	3	1,48%	60	61,22%
PIII11- Dor nos músculos do pescoço e ombros por tensão.	7	3,45%	59	60,20%
PIII10- Insônia (dificuldade para conseguir dormir, sono entrecortado, acordar durante a noite e ter dificuldades para dormir novamente).	6	2,96%	46	46,94%
PIII17- Falta ou excesso de apetite.	4	1,97%	35	35,71%
PIII9- Dor de cabeça por tensão.	1	0,49%	31	31,63%
PIII21- Uso de cigarro para aliviar a tensão.	1	0,49%	22	22,45%
PIII22- Uso de bebida alcoólica para aliviar a tensão.	0	0,00%	11	11,22%
PIII16- Tontura/vertigem (sensação de ver os objetos girarem em torno de si).	0	0,00%	7	7,14%
Média	-----	1,35%	-----	34,57%

Fonte: dados da pesquisa

Legenda:

- A codificação dos indicadores refere-se aos códigos constantes na tabela 16 – Matriz rotacionada de componentes – final.
- Gerentes diagnosticados com ausência de estresse/leve a moderado (203).
- Gerentes diagnosticados com estresse intenso/muito intenso (98).

Os sintomas que ocorrem com mais frequência e intensidade no grupo 2, em ordem de importância, são os seguintes: fadiga; dor nos músculos do pescoço e ombros por tensão; insônia; falta ou excesso de apetite; e dor de cabeça por tensão.

Em relação ao grupo 1, as incidências não são manifestadas para os indicadores “tontura/vertigem” e “uso de bebida alcoólica para aliviar a tensão”. Quando ocorrem, os percentuais são bastante baixos, variando de 0,49% a 3,4%.

Portanto, os dados constantes desta tabela indicam que quase a totalidade desses sintomas é importante para explicar a ocorrência de estresse.

Em síntese, com relação aos sintomas de estresse (SINTOMAS), o construto de primeira ordem que se revelou mais importante foi *sintomas de hiperexcitabilidade e senso de humor*, seguido dos *sintomas de aumento do tônus, tontura/vertigem, falta/excesso de apetite e relaxamento*. É importante salientar que o construto de segunda ordem *sintomas de estresse* revelou-se muito importantes para o diagnóstico do estresse ocupacional nos gerentes da amostra pesquisada.

5.3.6 Construto *impactos na produtividade*

A Figura 10 facilitar a visualização e o conseqüente entendimento relativo ao construto de primeira ordem *impactos na produtividade*. Este construto é explicado pelos seus respectivos indicadores, que são apresentados na seqüência.

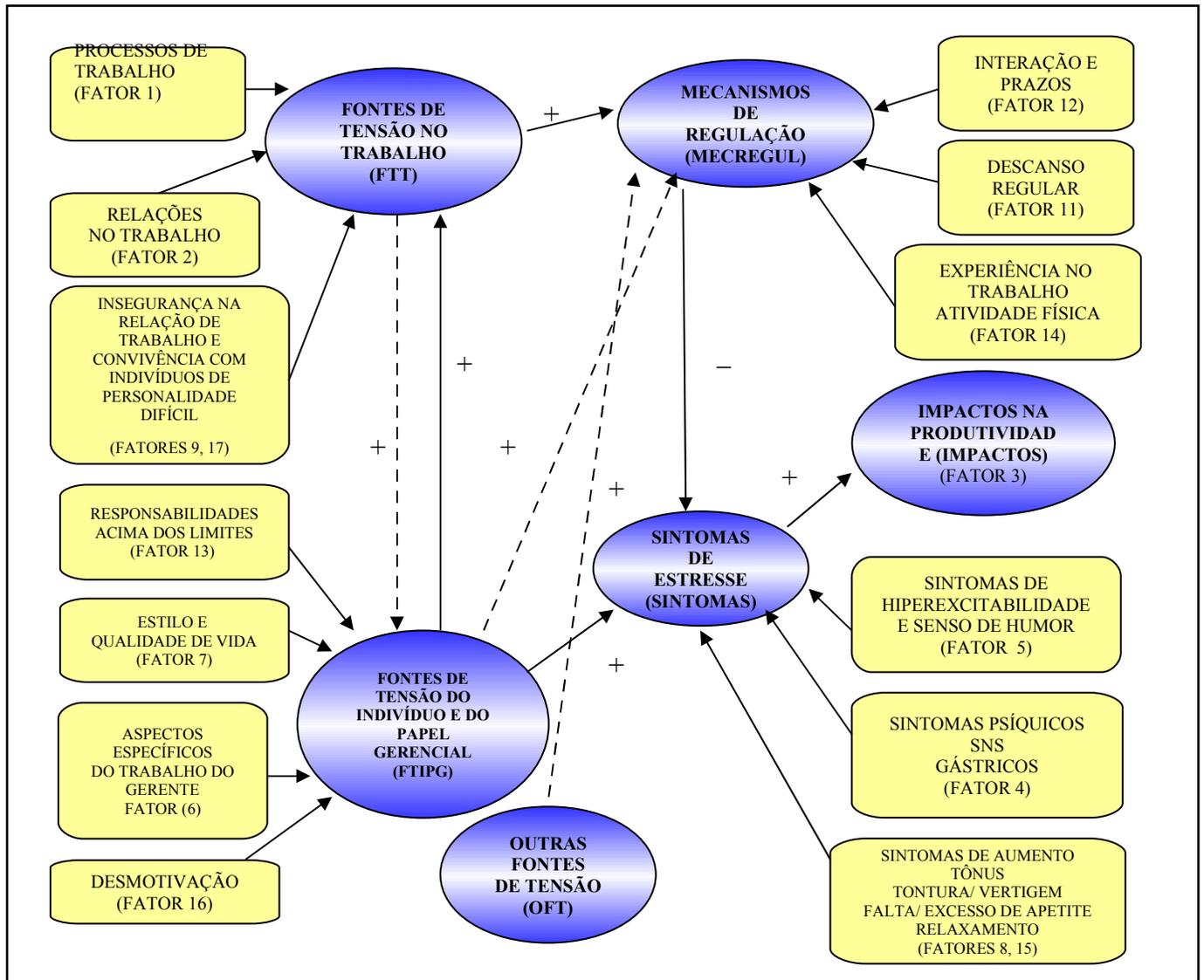


Figura 10 – Explicação do construto *impactos na produtividade*

Fonte: dados da pesquisa

Este construto de primeira ordem – *impactos na produtividade (IMPACTOS)* – é explicado pelos seguintes indicadores: redução da eficiência no trabalho; dificuldades em lembrar fatos recentes relacionados ao trabalho que anteriormente eram lembrados com naturalidade; dificuldades em relação à tomada de decisões; fuga em relação às responsabilidades do trabalho; perda do controle em relação aos eventos da vida (trabalho, família, contexto social, entre outros); desgaste

nos relacionamentos interpessoais no trabalho e fora dele; e dificuldade de concentração no trabalho.

A Tabela 33 mostra a intensidade de cada indicador que compõe este construto em relação aos grupos de gerentes diagnosticados com ausência de estresse/estresse leve a moderado (grupo 1) e estresse intenso/muito intenso (grupo 2).

Tabela 33 – Explicação da intensidade dos níveis de estresse dos gerentes pesquisados em relação ao construto *impactos na produtividade*

Indicadores	Gerentes com Ausência de Estresse/Leve a Moderado		Gerentes com Estresse Intenso/Muito Intenso	
	Nº	%	Nº	%
PIII28- Dificuldades em lembrar fatos recentes relacionados ao trabalho, que anteriormente eram lembrados com naturalidade.	2	0,99%	25	25,51%
PIII35- Dificuldade de concentração no trabalho.	1	0,49%	19	19,39%
PIII34- Desgaste nos relacionamentos interpessoais no trabalho e fora dele.	1	0,49%	19	19,39%
PIII33- Perda do controle em relação aos eventos da vida (trabalho, família e contexto social, entre outros).	0	0,00%	18	18,37%
PIII27- Redução da eficiência no trabalho.	0	0,00%	13	13,27%
PIII29- Dificuldades em relação à tomada de decisões.	0	0,00%	8	8,16%
PIII30- Fuga das responsabilidades do trabalho.	1	0,49%	8	8,16%
Média	-----	0,35%	-----	16,03%

Fonte: dados da pesquisa

Legenda:

- a) A codificação dos indicadores refere-se aos códigos constantes na tabela 16 – Matriz rotacionada de componentes – final.
- b) Gerentes diagnosticados com ausência de estresse/leve a moderado (203).
- c) Gerentes diagnosticados com estresse intenso/muito intenso (98).

Os dados constantes da Tabela 33 mostram que no grupo de gerentes com ausência/estresse leve a moderado nenhum dos sete indicadores relativos a este construto constitui fonte de tensão importante e, conseqüentemente, manifestação de estresse (variação de 0,00% a 0,99).

Com relação ao grupo de gerentes com estresse intenso/muito intenso, os indicadores com maior freqüência são os seguintes, por ordem de importância: “dificuldades em lembrar fatos recentes relacionados ao trabalho que anteriormente eram lembrados com naturalidade”; “dificuldade de

concentração no trabalho e desgaste nos relacionamentos interpessoais no trabalho e fora dele” (mesmo nível de importância); “perda do controle em relação aos eventos da vida (trabalho, família, contexto social, entre outros)”;

e “redução na eficiência no trabalho”.

Com base nesses dados, pode-se afirmar que o construto em referência explica de forma moderada os impactos do estresse intenso/muito intenso na situação de trabalho dos gerentes pesquisados.

A seguir, com base no modelo teórico constante da Figura 10, serão analisadas e verificadas as hipóteses estabelecidas para este estudo.

5.4 Análise e verificação das hipóteses

Tendo em vistas os testes a que foram submetidos os dados coletados dos sujeitos da pesquisa – gerentes dos três níveis hierárquicos – no exercício de suas atividades em quinze¹⁰ empresas sediadas no Brasil que atuam nos diversos segmentos da economia nacional, comprovou-se a ausência de normalidade ou assimetria de distribuição. Dessa forma, conforme indicado no Capítulo 4, optou-se por utilizar o método PLS para a análise dos dados, tendo em vista ser o mais adequado para estimar os parâmetros em amostras consideradas não-paramétricas, conforme define e recomenda (CHIN, 1997).

Para a avaliação das significâncias dos parâmetros estimados pelo PLS, utilizou-se o teste *JackKnifing* (não-paramétrico), conforme consta da tabela 34, com nível de significância igual a 5%.

Tabela 34- Coeficientes de caminho

¹⁰ Uma empresa foi dividida em duas, tendo em vista interesse da pesquisa.

Constructos		Coeficiente de caminho			Intervalo de confiança a 5% *	
		Estimado pelo PLS	Estimado por Jackknifing			
			Média	Desvio-padrão	Limite inferior	Limite superior
FTT ->	FTIPG	0,8	0,6	0,001	0,6	0,6
FTT ->	MECREGUL	-0,1 **	-0,1	0,002	-0,1	-0,1
FTIPG ->	FTT	0,8 **	0,8	0,001	0,8	0,8
FTIPG ->	SINTOMAS	0,6 **	0,6	0,001	0,6	0,6
FTIPG->	MECREGUL	-0,2	-0,3	0,002	-0,3	-0,3
OFT ->	MECREGUL	0,0 **	0,0	0,002	0,0	0,0
SINTOMAS ->	IMPACTOS	0,6 **	0,6	0,001	0,6	0,6
MECREGUL ->	SINTOMAS	-0,1 **	-0,1	0,001	-0,1	-0,1

* Teste bicaudal

** Significante a 5%

Fonte: dados da pesquisa

Legenda: FTT- fontes de tensão no trabalho; FTIPG- fontes de tensão do indivíduo e da função gerencial; OFT- outras fontes de tensão; SINTOMAS- sintomas de estresse; MECREGUL- mecanismos de regulação; IMPACTOS- impactos na produtividade.

As hipóteses definidas para o presente estudo foram analisadas tendo como referência a fundamentação teórica que suporta o *Modelo teórico proposto para explicar o estresse ocupacional em gerentes*: Cooper *et al.* (1988, 2000), Karasek (1996, 1998, 2000), Moraes *et al.* (1990, 1992, 1995, 1998, 2000, 2002, 2003) e Couto (1987), utilizando-se para tal o teste *Jackknifing* para coeficientes de caminho. Os resultados desta análise são apresentados a seguir.

Ho,1- Existe relação direta entre as fontes de tensão do trabalho e as fontes de tensão do indivíduo.

Como pode ser observado na Tabela 34 e no *Modelo hipotético de referência da pesquisa* (Figura 4), esta hipótese foi rejeitada. De acordo com *Jackknifing* para coeficientes de caminho, o PLS e o parâmetro *Jackknifing* foram estimados em 0,8, ficando, portanto, fora do limite esperado (0,6), considerando o intervalo de confiança de 5%.

Ho,2- Existe relação direta ente as fontes de tensão do trabalho e os mecanismos de regulação.

Com base na tabela 34 e no *Modelo hipotético de referência da pesquisa* (Figura 4), esta hipótese não foi rejeitada. Os coeficientes de caminho expressos pelo PLS e a média *Jackknifing* foram estimadas em $-0,1$, apresentando-se dentro do limite esperado, considerando o intervalo de confiança de 5%. O sinal negativo significa que quanto maiores as fontes de tensão no trabalho, maior a busca pelos mecanismos de regulação, considerando a carga negativa dos fatores para o construto Mecanismos de Regulação (MECREGUL).

Ho,3- Existe relação direta entre as fontes de tensão do indivíduo e do papel gerencial em relação às fontes de tensão do trabalho.

Como pode ser observado na Tabela 34 e no *Modelo hipotético de referência da pesquisa*, (Figura 4), esta hipótese não foi rejeitada. De acordo com *Jackknifing*, para coeficientes de caminho o PLS e o parâmetro *Jackknifing* foram estimados em $0,8$, ficando, portanto, dentro do limite esperado, considerando o intervalo de confiança de 5%.

Ho,4- Existe relação direta entre as fontes de tensão do indivíduo e do papel gerencial com os mecanismos de regulação.

Ainda tendo como referência a Tabela 34 e o *Modelo hipotético de referência da pesquisa*, (Figura 4), essa hipótese foi rejeitada. Os coeficientes de caminho expressos pelo PLS e a média *Jackknifing* foram estimadas em $-0,2$, não ficando, portanto, dentro do limite esperado, que neste caso específico foi de $-0,3$ (inferior e superior).

Ho,5- Existe relação direta entre as fontes de tensão do indivíduo e do papel gerencial e os sintomas de estresse.

Observada a Tabela 34 e o *Modelo hipotético de referência da pesquisa*, (Figura 4), esta hipótese não foi rejeitada. Os coeficientes de caminho expressos pelo PLS e o parâmetro *Jackknifing* foram estimados em $0,6$, apresentando-se, portanto, dentro do limite esperado, considerando o intervalo de confiança de 5%.

Ho,6- Existe relação direta entre outras fontes de tensão que não as do ambiente de trabalho e os mecanismos de regulação.

Tendo como referência a tabela 34 e O *Modelo hipotético de referência da pesquisa* (Figura 4), esta hipótese foi rejeitada. Os coeficientes de caminho expressos pelo PLS e o parâmetro *Jackknifing* foram estimados em 0,0, o que significa não identificação de relação para a mostra pesquisada.

Ho,7- Existe relação inversa entre os mecanismos de regulação e os sintomas de estresse.

Com base nos dados da tabela 34 e no *Modelo hipotético de referência da pesquisa* (Figura 4), a hipótese não foi rejeitada. Os coeficientes de caminho expressos pelo PLS e o parâmetro *Jackknifing* foram estimados em -0,1. O sinal negativo nessa relação indica que a adoção de mecanismos de regulação leva a uma menor incidência de sintomas de estresse no trabalho; ou seja, quando os mecanismos são mais ativados, os sintomas diminuem.

Ho,8- Existe relação direta entre os sintomas de estresse e os impactos na produtividade.

A hipótese não foi rejeitada, tendo como referência os dados da tabela 34 e do *Modelo hipotético de referência da pesquisa* (Figura 4). Os coeficientes de caminho expressos pelo PLS e a média *Jackknifing* foram de 0,6, ficando, portanto, dentro do limite esperado, considerando o intervalo de confiança de 5%.

Com relação às hipóteses Ho1, Ho,4 e Ho,6, presume-se a necessidade de aprofundar os estudos, buscando-se melhor compreender essas relações. Recomendações nesse sentido foram apresentadas no capítulo final deste trabalho.

5.5- Proposta de Modelo teórico para explicar o estresse ocupacional em gerentes

Tendo como referência o estudo realizado, propõe-se o modelo teórico para explicar o estresse ocupacional em gerentes (MTEG), que pode ser visualizado graficamente na Figura 11.

Com base na visão dos gerentes pesquisados, o modelo, que foi centrado na realidade brasileira, constitui-se em mais uma importante contribuição para a academia e organizações, no sentido de possibilitar o aprofundamento dos estudos relacionados ao estresse ocupacional, considerado um tema relevante em nível mundial. De acordo com Levi (2003, 2005), Sauter (2005) e Quick (2005), o estresse ocupacional é uma das principais preocupações de vários países do mundo. Essa preocupação é reforçada pela Organização Mundial da Saúde e pela Organização Internacional do Trabalho, que consideram o estresse como uma epidemia global.

Ainda segundo esses autores, principalmente os Estados Unidos e os países integrantes da União Européia vêm despendendo grande volume de recursos orçamentários com o pagamento de auxílios e indenizações/seguros relativos a afastamentos de trabalhadores por problemas de saúde mental em decorrência de fatores de ordem ocupacional, sendo que grande parte das causas dos adoecimentos está relacionada ao elevado nível de estresse no trabalho (LEVI, 2005; SAUTER, 2005).

O diagnóstico de estresse ocupacional realizado nessas 15 organizações brasileiras, representativas dos vários segmentos da economia nacional, com ocupantes da função gerencial nos seus diversos níveis hierárquicos, revela dados preocupantes com relação ao nível de estresse desses trabalhadores. Dos 550 gerentes pesquisados, 63%, ou 345, foram diagnosticados como estressados, sendo que 18%, ou 98, estão com esse quadro bastante agravado, não reunindo, portanto, as condições de saúde psíquicas e orgânicas necessárias à execução das suas atividades normais de trabalho.

O resultado obtido está bastante próximo da pesquisa realizada pela ISMA–Brasil em 2004, com trabalhadores brasileiros que atuavam em diversas ocupações, a qual revelou que 70% dos pesquisados apresentavam quadro de estresse.

Moraes *et al.* (1998, 2000), em pesquisas realizadas com aeronautas (comandantes, co-pilotos e pessoal de bordo) e integrantes da Corporação da Polícia Militar de Minas Gerais, também identificaram índices significativos de estresse. Com relação aos resultados da pesquisa relacionada à Polícia Militar, os dados anteciparam as conclusões da pesquisa da ISMA– Brasil, que colocou os trabalhadores com atuação na área de segurança como a categoria mais

estressada, seguida dos controladores de vô e em terceiro lugar os gerentes. Em relação a essa última categoria, o trabalho em questão vem confirmar.

Também como uma referência importante da realidade brasileira, Couto (1987) realizou pesquisa com amostra de 552 altos executivos que revelou, já naquela década, que 68% estavam estressados. Observa-se que os dados apresentam coerência e revelam uma situação preocupante, tanto no caso da realidade brasileira como nos demais países mundo, que necessita de atenção especial de pesquisadores, agentes de saúde, gestores e organizações, no sentido de implementar medidas preventivas nessa área. Este trabalho tem como objetivo contribuir nessa direção.

A seguir, com base no estudo realizado, apresenta-se Modelo teórico proposto para explicar o estresse ocupacional em gerentes.

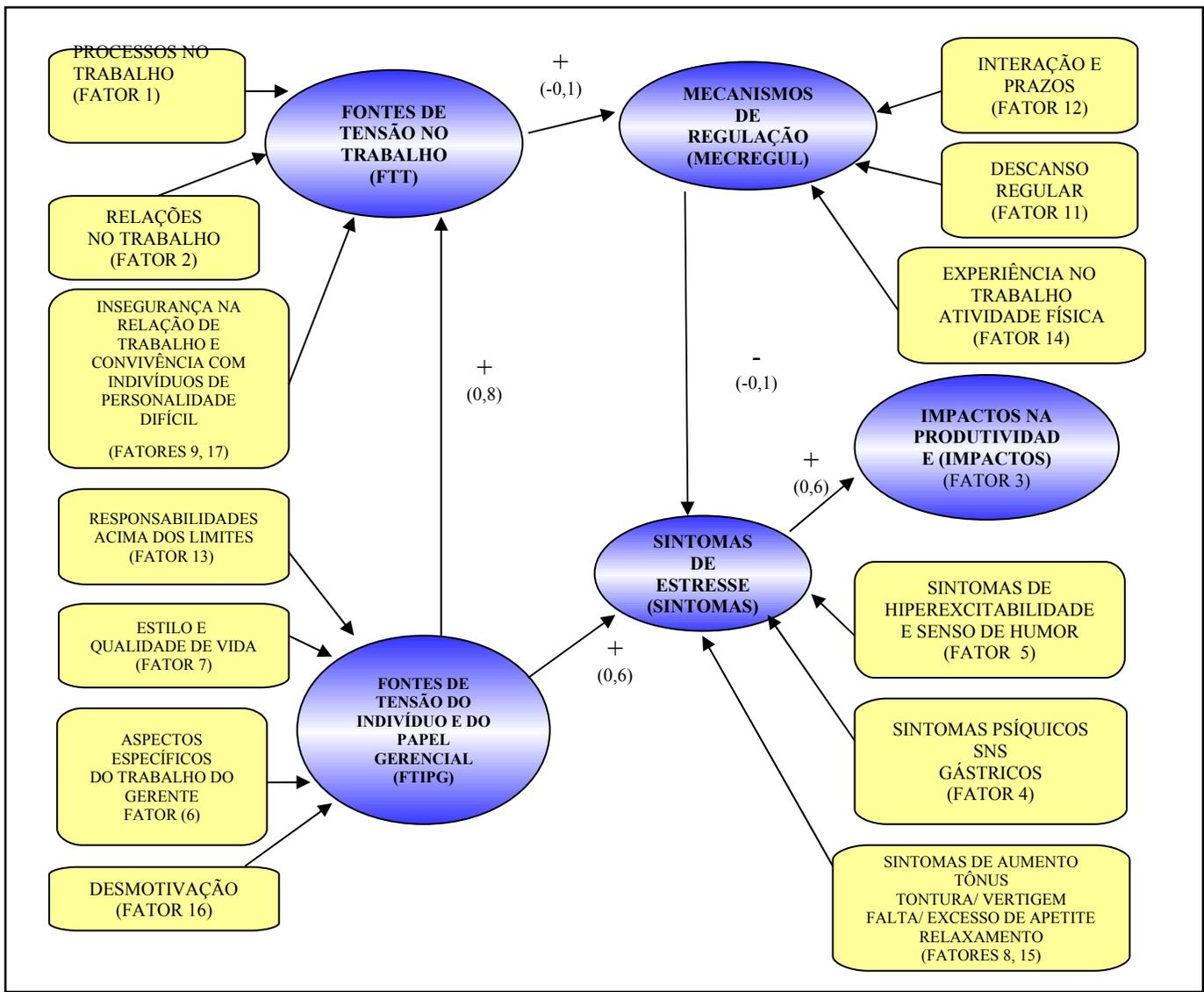


Figura 11 – Modelo teórico proposto para explicar o estresse ocupacional em gerentes

Fonte: dados da pesquisa

Na seqüência, apresenta-se e analisa-se, por meio de diversos cortes, o diagnóstico da amostra pesquisada referente ao estresse ocupacional, já tendo como referência o Modelo teórico proposto para explicar o estresse ocupacional em gerentes.

5.6 Apresentação do diagnóstico do estresse ocupacional com base no modelo teórico proposto

Este item tem como objetivo apresentar o diagnóstico de estresse ocupacional realizado com a amostra pesquisada, que constituiu de 550 indivíduos ocupantes da função gerencial, níveis de alta gerência, gerência intermediária e supervisão operacional.

Foram 15 empresas pesquisadas com sede no Brasil que atuam nos seguintes segmentos da economia nacional: serviços bancários, indústria metalúrgica, indústria química, *call center*, celulose e papel, informática e telecomunicações (telefonia móvel).

Optou-se por pesquisar gerentes com atuação nesses segmentos tendo em vista que as empresas com atuação nesses mercados, nos últimos anos, vêm passando por intensos processos de reestruturação em termos de gestão, como também no que se refere aos processos de atualização tecnológica, o que, conseqüentemente, está relacionado a uma intensa reestruturação dos processos produtivos e de gestão. Outro aspecto que influenciou a decisão foi a oportunidade de acesso a essas empresas.

Essas mudanças estão relacionadas ao acirramento da competitividade, principalmente em função da abertura de mercado, em termos mundiais, que se verifica na economia já há alguns anos. Como o estresse está relacionado ao desequilíbrio da relação entre as demandas psíquicas do ambiente e a estrutura psíquica dos indivíduos capazes de suportá-las, como afirmam Cooper *et al.* (1988, 2000), Moraes *et al.* (1990, 1992, 1995, 1998, 2000, 2002, 2003) e Couto (1987), o ocupante da função gerencial pode ser considerado um ator de destaque nesse quadro. O gerente, tendo em vista a natureza do trabalho que executa, sofre tensões significativas de diversos contextos, sobretudo as de natureza organizacional, nos seus diversos planos (KATZ & KHAN, 1976; GOLDBERG, 1986; KWASNICKA, 1995; MELO, 1999; SROUR, 1998; PUTNAM, 2000; TENÓRIO, 2000; e SENNETT, 2001).

Em análise mais pontual e aprofundada das diversas situações de trabalho nas quais estão envolvidos os gerentes, Melo (1999) aponta duas lógicas presentes nesse contexto: a lógica da organização e a lógica da inovação, que, na sua forma de ver, são contraditórias, mas que, em última análise, são complementares. A estratégia da inovação busca o aproveitamento dos recursos disponíveis na organização, utilizando-se das incertezas do processo de trabalho para rever lógicas sedimentadas ao longo de diversos processos, impulsionando a sua desorganização e as conseqüentes mudanças. Já a estratégia da organização tende, sobretudo, a atender aos objetivos planejados, decompondo os processos de trabalho, de forma a reduzir as incertezas do ambiente. Assim, “um modelo organizacional é, então, um construto social inacabado, no qual os atores/profissionais de inovação se opõem aos atores/profissionais das regras. E, em muitos casos, os mesmos atores/profissionais devem jogar nesses dois campos” (p. 1337). Dessa forma, segundo a autora, o que deve ser gerenciado não é somente o modelo mais adequando, mas, especialmente, os atores desse modelo. Assim, no palco das organizações estão presentes os atores gerentes e os processos, destacando-se os gerentes que são os atores do modelo e administradores dos atores, afirma a autora.

Diante desse contexto, observa-se que as demandas gerenciais são de naturezas diversas, mas o nível de pressão acentuado está presente de forma importante em todas elas. Esse foi um dos determinantes que influenciou a decisão de centrar este estudo nesses sujeitos, tão importantes para que as organizações possam atingir os seus objetivos e, conseqüentemente, apresentarem resultados positivos, apesar das grandes tensões, muitas vezes, quase ou até insuportáveis, advindas dos diversos contextos e, mais especificamente, do ambiente ocupacional.

A partir da tabela 35, será apresentada uma visão geral do diagnóstico de estresse ocupacional realizado nas 15 empresas brasileiras participantes deste estudo, em que foi pesquisada uma amostra de 550 gerentes.

Tabela 35 – Nível de estresse ocupacional – amostra global

Nível de estresse	Nível Hierárquico						Total por nível de estresse	%
	Alta Gerência	%	Gerência Intermediária	%	Supervisão Operacional	%		
Ausência	19	46%	74	34%	108	37%	201	37%
Leve a moderado	18	44%	98	46%	133	46%	249	45%
Intenso	3	7%	34	16%	44	15%	81	15%
Muito intenso	1	3%	8	4%	7	2%	16	3%
Total	41	100%	214	100%	292	100%	547	100%

Observação: 3 casos sem informação para o nível hierárquico.

Fonte: dados da pesquisa

Como pode ser observado na Tabela 35, 63% dos indivíduos pesquisados, ou 345, apresentam manifestações de estresse. Desse percentual, 45%, ou 246, estão no nível de estresse leve a moderado; 15%, ou 82, com um quadro de estresse intenso; e 3%, ou 16, no nível de estresse muito intenso.

Analisando a incidência do estresse em relação aos níveis hierárquicos pesquisados, a maior ocorrência de estresse intenso/muito intenso se dá na gerência intermediária e, em seguida, na supervisão operacional. Uma explicação para essa ocorrência pode ser o próprio nível de atuação em relação à hierarquia das empresas (gerência intermediária). Ou seja, o nível de pressão tende a ser mais acentuado, uma vez que esse nível gerencial tem que conviver com pressões advindas da base da estrutura, como também do seu topo, o que torna essa categoria gerencial mais propensa a níveis mais elevados de pressão no trabalho.

Tendo com referência Couto (1987), a seguir serão discutidos os conceitos de ausência de estresse, estresse leve a moderado, estresse intenso, e estresse muito intenso.

Ausência de estresse – significa a ocorrência de um bom equilíbrio entre a estrutura psíquica do indivíduo e as pressões psíquicas advindas de situações tais como trabalho, família, aspectos sociais e características próprias, entre outras.

Estresse leve a moderado – já indica a ocorrência de manifestações de estresse, no entanto em grau compensado, podendo não gerar impactos muito importantes no indivíduo. Caso esse estado persista por um período mais longo de tempo (três a quatro semanas), pode ocorrer uma tendência de agravamento na sua intensidade, passando a comprometer a estrutura psíquica do

indivíduo, podendo afetar aspectos comportamentais/emocionais e orgânicos, com reflexos nas atividades profissionais.

Estresse intenso – nesta situação, o indivíduo já convive com alguns dos principais sintomas de estresse de forma importante, como nervosismo acentuado, ansiedade (sensação de vazio, expectativa acentuada), angústia (aflição, sensação de impotência diante dos problemas), fadiga (baixo nível de energia), dificuldade de concentração no trabalho, insônia, dor nos músculos do pescoço e ombros por tensão, dor de cabeça por tensão, indisposição gástrica, palpitações (sentir o coração bater forte em alguns momentos) e auto-estima baixa, entre outros. Neste nível, o indivíduo apresenta problemas de concentração, tendo dificuldades de realizar as suas atividades de maneira geral. O trabalho passa a ser impactado de forma importante, gerando queda na produtividade. As condições orgânicas e psíquicas apresentam alterações, e a maioria dos casos requer tratamento.

Estresse muito intenso – este quadro é bastante agravado, e o indivíduo perde quase que totalmente a sua capacidade de trabalho. É iminente a necessidade de tratamento clínico e psicológico, visando à eliminação das causas de desequilíbrio da relação entre a estrutura psíquica e as pressões psíquicas advindas do ambiente. A capacidade de concentração fica seriamente comprometida, e as dificuldades se acentuam em termos gerais. O trabalho passa a ser impactado de forma muito importante, gerando queda significativa de produtividade ou, mesmo, a impossibilidade da sua realização. A maioria dos casos exige afastamento das atividades inclusive do trabalho.

A seguir, é apresentada uma análise do nível de estresse ocupacional diagnosticado nas quinze empresas participantes deste estudo.

5.6.1 Diagnóstico de estresse ocupacional, por empresa pesquisada

Por solicitação das empresas participantes, sem nenhum prejuízo para o trabalho em questão, o diagnóstico individualizado ora apresentado guardará o anonimato das mesmas. Para tal, serão

codificadas por meio de letras do alfabeto, que vão de A a 0. Os dados para esta parte do trabalho foram obtidos a partir de entrevistas semi-estruturadas (Apêndice D), complementados por buscas na internet. Os *sites* não serão referenciados, visando resguardar o anonimato das empresas, condição esta assumida pelo pesquisador quando da interação com vista à participação das mesmas na pesquisa. Em algumas empresas, os dados disponibilizados foram mais restritos, porém sem prejuízo para o trabalho como um todo.

Os diagnósticos são apresentados com base na seguinte estrutura: localização da empresa em relação à área de atuação; apresentação de tabela, constando de forma sintética o diagnóstico de estresse ocupacional, por nível de intensidade em relação aos três níveis hierárquicos pesquisados (alta e média gerências e supervisão operacional); e comentários relativos aos resultados do diagnóstico.

Empresa A

A empresa A atua no segmento de prestação de serviços bancários, tendo a sua origem na década de 40, constituindo-se atualmente numa das principais instituições financeiras privadas do país. O seu patrimônio líquido ultrapassa R\$ 11,5 bilhões e os ativos são superiores a R\$ 119,0 bilhões. Opera no Brasil com uma rede de atendimento com mais de 3 mil pontos, possuindo aproximadamente 20 mil caixas eletrônicos. Atua também no exterior, por meio de agências próprias, subsidiárias e coligadas. Possui política de investimento em tecnologia, que visa a constantes melhorias na qualidade de seus produtos e serviços, colocando-se na vanguarda no que se refere à inovação tecnológica. Os investimentos nessa área, já em 2002, ultrapassavam a casa dos R\$ 1,2 bilhão. A partir de 2003, com a tecnologia disponível, passou a permitir que mais de 75% das transações dos clientes fossem efetuadas por meio dos canais de auto-atendimento, proporcionando redução significativa de despesas para a instituição, principalmente aquelas relacionadas a pessoal. A estrutura organizacional superior da instituição está assim organizada: conselho de administração; presidente; vice-presidente; conselheiros; diretoria composta de diretor-presidente; vice-presidentes executivos; consultor jurídico e diretores executivos.

A amostra pesquisada refere-se a gerentes lotados em agências com atuação no município de Belo Horizonte/MG. A tabela 36 apresenta o resultado global do diagnóstico de estresse ocupacional de gerentes realizado na instituição.

Tabela 36 – Nível de estresse ocupacional – Empresa A

Nível de estresse	Nível Hierárquico						Total por nível de estresse	%
	Alta Gerência	%	Gerência Intermediária	%	Supervisão Operacional	%		
Ausência	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Leve a moderado	0	0%	6	60%	2	67%	8	62%
Intenso	0	0%	2	20%	0	0%	2	15%
Muito intenso	0	0%	2	20%	1	33%	3	23%
Total	0	0%	10	100%	3	100%	13	100%

Fonte: dados da pesquisa

Nessa instituição, só foi possível obter amostra de ocupantes das funções de gerência intermediária e supervisão operacional. Apesar da amostra reduzida, verifica-se que 100% dos gerentes pesquisados apresentam quadro de estresse. A situação identificada nesta empresa é única, se comparada com as outras 14 empresas participantes da pesquisa. Outro aspecto que chama atenção é que 38% dos indivíduos encontram-se em nível de estresse intenso ou muito intenso. Este quadro pode ser considerado importante, uma vez que esses indivíduos já estão apresentando dificuldades em relação à execução das atividades de trabalho, o que foi comprovado pela de realização de entrevistas. Da mesma forma que na amostra total, o nível de gerência intermediária é o que sofre maior intensidade de pressão advinda do contexto de trabalho, o que, conseqüentemente, tende a apresentar maior incidência de estresse. Chamou atenção nas entrevistas o fato de que esta instituição tem como referência acreditar que as pessoas são a base da construção do capital intelectual da organização, preocupação que orienta as políticas de gestão de pessoas. A realidade identificada, como se vê, alerta para uma maior atenção em relação a esta área.

Os principais problemas identificados na pesquisa estão relacionados ao estabelecimento de metas sem a participação dos envolvidos, muitas vezes, com objetos definidos muito além da capacidade de realização, associado ao excesso e rigor nas cobranças. A relação com o público externo também se constitui em elemento importante de pressão no trabalho.

Tendo em vista a realidade identificada com base na amostra pesquisada e as intenções de práticas de gestão de pessoas explicitadas pela instituição, recomenda-se a ampliação deste estudo. Isso será importante para que essas evidências possam ser mais bem compreendidas e os casos possam ser tratados de acordo com as prioridades estabelecidas pela instituição, relativas às práticas e políticas adotadas em relação à gestão de pessoas, que indicam intenção nessa direção.

Empresa B

Instalada no estado de São Paulo, a empresa B desenvolve atividades na área de metalurgia e produtos trefilados, possuindo um quadro de aproximadamente 240 empregados. A amostra pesquisada representa 68% do quadro de gerentes. A tabela 37 apresenta o resultado global do diagnóstico realizado na referida empresa.

Tabela 37 – Nível de estresse ocupacional – Empresa B

Nível de estresse	Nível Hierárquico						Total por nível de estresse	%
	Alta Gerência	%	Gerência Intermediária	%	Supervisão Operacional	%		
Ausência	0	0%	2	40%	3	25%	5	29%
Leve a moderado	0	0%	2	40%	7	58%	9	53%
Intenso	0	0%	1	20%	2	17%	3	18%
Muito intenso	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Total	0	0%	5	100%	12	100%	17	100%

Fonte: dados da pesquisa

No caso específico desta empresa, verifica-se que não foi identificada frequência de ocupantes do nível de alta gerência. Dos 17 gerentes pesquisados, 71%, ou 12, apresentam quadro de estresse classificado nos níveis leve a moderado e intenso. No nível intenso, o mais preocupante, são 3 casos, sendo 1 gerente intermediário e 2 supervisores operacionais. Considera-se importante o aprofundamento do diagnóstico para se ter uma visão clara das causas de pressão excessiva no trabalho, permitindo ações no sentido de promover o re-equilíbrio, para que essas manifestações possam ser reduzidas ou, mesmo, buscar a situação ideal, que é um quadro de pessoal sem manifestações de estresse, conforme orientam alguns autores (COOPER *et al.* 1988, 2000; KARASEK, 1996, 1998, 2000; MORAES *et al.* 1990, 1992, 1995, 1998, 2000, 2002, 2003; e COUTO 1987).

Empresa C

Fundada no final da década de 90, a empresa C atua na área de metalurgia e produtos trefilados. Produz aços longos sob a forma de laminados e trefilados, com capacidade instalada para produzir anualmente 4,2 milhões de toneladas de laminados e 1,4 milhão de toneladas de trefilados. A unidade pesquisada está instalada em cidade localizada na região da Grande Belo Horizonte/MG, tendo a sua produção focada em trefilados, constituindo-se na maior produtora brasileira de fio-máquina e de arames industriais e comerciais. Ao longo dos anos, vem experimentando uma constante atualização tecnológica na área de produção. A partir do final da década de 90, vem implantando sistema de administração da produção, denominado SAP R/3. Obteve a certificação nas normas da ISO 14001 (meio ambiente), BS 8800 (segurança e saúde ocupacional) e ISO 9002. Possui a mais moderna tecnologia existente nos respectivos setores de atividade. A empresa lidera um dos maiores grupos privados do país e faz parte do maior grupo siderúrgico do mundo, com capacidade instalada para produzir 46 milhões de toneladas de aço bruto por ano, com faturamento anual da ordem de 30 bilhões de dólares. Possui um quadro de pessoal estimado em 110 mil empregados, estando presente em mais de 60 países. No Brasil, o grupo já está instalado há mais de 80 anos e possui mais de 7 mil empregados, lotados em 12 organizações, além de instituições internas e fundações. Do ponto de vista organizacional, no que se refere à sua parte estratégica, a unidade pesquisada possui um conselho consultivo e diretoria. Em relação à área de Gestão de Pessoas, coloca à disposição dos empregados e dependentes programa de atendimento e prevenção nas áreas médica e odontológica, destacando a sua atuação em relação à medicina preventiva. Desenvolve ações de treinamento e desenvolvimento de seus empregados, possuindo também programa de educação voltado para aqueles empregados que demandam essa necessidade. Na área de Segurança, desenvolve ações de treinamento, consistindo na realização de palestras e campanhas de mobilização voltadas para ações preventivas, como o uso de EPI. De acordo com informações da empresa, os seus índices de acidentes do trabalho estão entre os menores do país nos setores de siderurgias e trefilarias. Desenvolve também parcerias com as comunidades onde está presente, apoiando projetos nas áreas de Educação, Saúde, Lazer, Esporte e Cultura. O quadro de pessoal é de aproximadamente 1.050 empregados, sendo que 136 ocupam a função gerencial. A amostra pesquisada corresponde a 71,3% dos gerentes da empresa. A tabela 38 apresenta o resultado global do diagnóstico realizado na referida empresa.

Tabela 38 – Nível de estresse ocupacional – Empresa C

Nível de estresse	Nível Hierárquico						Total por nível de estresse	%
	Alta Gerência	%	Gerência Intermediária	%	Supervisão Operacional	%		
Ausência	3	43%	14	36%	20	39%	37	38%
Leve a moderado	4	57%	17	44%	27	53%	48	50%
Intenso	0	0%	8	20%	4	8%	12	12%
Muito intenso	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Total	7	100%	39	100%	51	100%	97	100%

Fonte: dados da pesquisa

Tendo em vista a estrutura organizacional funcional, o quantitativo da amostra decresce à medida que se elevam os níveis hierárquicos. Em termos gerais, observa-se que 62% dos indivíduos pesquisados foram diagnosticados com níveis de estresse que variam de leve a moderado (48) e estresse intenso (12) casos. Como mostra a tabela 38, a concentração dos níveis de estresse intenso se dá no grupo de gerentes intermediários (8) e no nível de supervisão operacional (4). Em relação ao nível de estresse leve a moderado, a maior incidência em termos percentuais se dá na alta gerência (57%), seguida do nível de supervisão operacional (53%) e gerência intermediária (44%).

Observando-se o resultado geral da pesquisa em relação à alta gerência (tabela 35), os dados obtidos estão mais favoráveis do que aqueles identificados na amostra global (41 casos), em que ocorrem 10% de indivíduos nos níveis de estresse intenso e muito intenso. O resultado obtido na empresa C indica que está havendo uma boa relação de equilíbrio em termos das pressões psíquicas advindas do ambiente de trabalho e a capacidade psíquica de suportá-las, apesar do alto grau de pressão presente nesse nível ocupacional, que é próprio da natureza do trabalho. A situação mais preocupante (estresse intenso) ocorre no nível da gerência intermediária, com 8 casos, e supervisão operacional, com 4.

Essas situações demandam uma investigação mais profunda para se obter as reais causas desse desequilíbrio, para que possam ser tratadas de forma adequada. Esse aprofundamento de casos específicos foge ao escopo deste trabalho, no entanto a empresa será procurada, e as orientações necessárias serão fornecidas.

Empresa D

A empresa D é uma indústria química, instalada na região norte do Brasil, que atua na área de produção de alumina calcinada. Possui um quadro de pessoal de aproximadamente 640 empregados, com predominância do sexo masculino (97%). O pessoal da área de produção trabalha em turnos de oito horas e o pessoal da área administrativa trabalha em horário diurno, com jornada diária também de oito horas. Os principais riscos a que os empregados estão submetidos são: ruído, aerodispersóides alcalinos, ácido sulfúrico, poeira de alumina e bauxita, esforço físico, vibração nos membros superiores e trabalho em turno e noturno. Esses riscos aplicam-se de forma mais direta ao pessoal alocado na área de produção.

Pela natureza do trabalho desenvolvido, possui grau de risco 3, sendo o SESMT composto por 1 médico do trabalho, 1 engenheiro de segurança e 3 técnicos de segurança no trabalho. Em relação à área de saúde ocupacional, as atividades estão pautadas pelo desenvolvimento de programas e atividades que promovem a saúde e previnem doenças em seus trabalhadores, principalmente em decorrência dos agentes agressivos e das condições em que o trabalho é realizado.

Tendo como referência a entrevista realizada com o médico do trabalho, observa-se elevado nível de estresse físico e psíquico, muitos trabalhadores realizando tratamentos fisioterápicos, um número significativo com alteração na pressão arterial, peso excessivo ou obeso em decorrência de hábitos alimentares inadequados, bem como problemas significativos de audiometrias alteradas. Em termos da estrutura organizacional, a empresa atua em três níveis: diretoria geral, gerências de áreas e supervisão operacional, com um total geral de 60 gerentes. A pesquisa realizada contemplou 100% da população de gerentes. A tabela 39 mostra o resultado global do diagnóstico.

Tabela 39 – Nível de estresse ocupacional – Empresa D

Nível de estresse	Nível Hierárquico						Total por nível de estresse	%
	Alta Gerência	%	Gerência Intermediária	%	Supervisão Operacional	%		
Ausência	3	33%	4	20%	9	29%	16	27%
Leve a moderado	5	56%	12	60%	15	48%	32	53%
Intenso	0	0%	3	15%	7	23%	10	17%
Muito intenso	1	11%	1	5%	0	0%	2	3%
Total	9	100%	20	100%	31	100%	60	100%

Fonte: dados da pesquisa

Como pode ser observado na tabela 39, 73% dos gerentes foram diagnosticados com quadro de estresse. Desses, 20%, ou 12, apresentam situação mais grave, enquadrando-se nos níveis de estresse intenso e muito intenso, que, pela intensidade do quadro, provoca dificuldades importantes na execução do trabalho, com reflexos na produtividade. Este resultado vem comprovar as observações prévias da área de medicina do trabalho da empresa em relação a esta questão.

Tendo como base o diagnóstico realizado, que constou também de entrevistas com indivíduos da população identificados com o quadro de estresse muito intenso (2) e estresse intenso (10), os sintomas que apareceram com maior intensidade foram os seguintes: nervosismo e ansiedade (sensação de vazio, lacuna, hiato entre o agora e o futuro associado a medo/apreensão em relação ao futuro). Em seguida, apareceu o sintoma de fadiga (baixo nível de energia, sentir o corpo um “bagaço”, sentir-se cansado precocemente ao longo do dia, sonolência). Depois apareceram os sintomas de angústia (aflição, sensação de impotência diante de problemas que afligem o indivíduo) e de dor nos músculos do pescoço e ombros – “dor em cabide”. Outros sintomas também apareceram, porém com intensidades menores: dificuldade de concentração no trabalho, insônia (dificuldade de conseguir dormir, sono entrecortado, acordar de madrugada e ter dificuldade para dormir de novo), períodos de depressão (tristeza, apatia, isolamento e falta de energia), perda/oscilação do senso de humor e falta ou excesso de apetite.

As principais queixas identificadas relacionadas à saúde apontadas pelos gerentes foram: alergia de pele, colesterol elevado, colite, diabetes, dor nas costas por tensão, hipertensão, taquicardia e úlcera. Observa-se que estas manifestações estão presentes na literatura e são evidenciadas por Levi (2005), Cooper *et al.* (1988, 2000), Karasek (1996, 1998, 2000), Moraes *et al.* (1990, 1992, 1995, 1998, 2000, 2002, 2003), e Couto (1987).

Neste caso, as principais fontes de tensão excessiva no trabalho identificadas, por ordem de importância, foram: o trabalho executado está sempre amarrado a muitos prazos, e esses prazos são sempre urgentes; obsessão por resultados como filosofia predominante na empresa; número excessivo de horas dedicadas ao trabalho; alto grau de simultaneidade e de cobranças em relação à execução do trabalho; técnicas de racionalidade levadas ao extremo; conviver com indivíduos de difícil relacionamento; excesso de metas; práticas de desrespeito humano (de forma acentuada); e alto nível de cobranças por resultados, muitas vezes, sem ter os recursos necessários para a sua realização.

Os casos de estresse intenso (10) e muito intenso (2) são preocupantes, uma vez que provocam impactos importantes no contexto do trabalho, com reflexos na produtividade, como também nos próprios gerentes. Caso esses estados persistam por um período maior de tempo (estresse crônico), os indivíduos tendem a sofrer um desequilíbrio maior na relação entre as pressões psíquicas advindas do meio e a estrutura psíquica, relação essa responsável pelo estado de equilíbrio e de bem-estar interno. Nesses casos, identificou-se que as pressões psíquicas advindas do meio, de forma quase que total, são de origem ocupacional, ou seja, da ambiência do trabalho em si, situação essa que precisa ser analisada pela empresa.

Empresa E

Empresa com atuação na área de prestação de serviços de *call center*, sediada em Salvador/BA. Está vinculada a uma empresa *holding* com atuação no segmento de tecnologia de informação, tendo como produtos diversos *softwares* aplicativos, estando entre as maiores empresas de TI do país. Do ponto de vista da estrutura organizacional, está vinculada à empresa de *call center*, sediada em Belo Horizonte/MG. Possui um diretor executivo geral, que acumula a gerência das empresas de Belo Horizonte e de Salvador. A estrutura da empresa em Salvador é composta de 10 supervisores operacionais, que gerenciam 10 equipes, compostas cada uma delas de aproximadamente 12 atendentes, perfazendo um quadro de pessoal total de aproximadamente 120 atendentes ou consultores de atendimento. Em relação ao trabalho, 100% dos ocupantes da função de supervisão operacional foram pesquisados. Para oferecer os serviços e garantir a qualidade dos mesmos, a empresa está estruturada em três pilares básicos: tecnologia, recursos humanos e banco de dados. Como principais clientes, atende empresas com atuação nos diversos

setores da economia, como telecomunicações, seguridade, processamento de dados, apoio social e saúde. Possui certificação ISO 9001/2000, relacionada ao atendimento eletrônico, via voz e dados, nas formas receptiva e ativa. A Tabela 40 mostra o resultado global do diagnóstico de estresse ocupacional realizado na referida empresa.

Tabela 40 – Nível de estresse ocupacional – Empresa E

Nível de estresse	Nível Hierárquico						Total por nível de estresse	%
	Alta Gerência	%	Gerência Intermediária	%	Supervisão Operacional	%		
Ausência	0	0%	0	0%	7	70%	7	70%
Leve a moderado	0	0%	0	0%	3	30%	3	30%
Intenso	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Muito intenso	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Total	0	0%	0	0%	10	100%	10	100%

Fonte: dados da pesquisa

Conforme descrição da empresa, foram pesquisados 100% da população de supervisão operacional, sendo que 70% foram diagnosticado com ausência de estresse e 30% com estresse leve a moderado. Esse resultado merece algumas considerações, uma vez que se apresenta bastante discrepante em relação aos resultados obtidos na empresa de mesma natureza – atuação na área de *call center* – sediada em Belo Horizonte/MG, pertencente ao mesmo grupo (*holding*). É possível que a estratégia metodológica de coleta de dados tenha interferido nos resultados, uma vez que os questionários foram enviados pelo malote da empresa aos supervisores operacionais em Salvador, tendo sido recebidos, após o preenchimento, pelo gerente da empresa, que também é gerente geral da empresa do grupo sediada de Belo Horizonte. Essa forma de coleta de dados, tendo em vista que os questionários foram identificados pelos respondentes, pode ter inibido os indivíduos em relação à expressão das reais situações vivenciadas, fazendo com que os resultados apresentassem de forma sub dimensionada.

Para aprofundar a análise dessa hipótese, observa-se que os resultados da empresa do mesmo grupo e que desenvolve as mesmas atividades em Belo Horizonte (L), onde o processo de coleta de dados foi realizado pelo pesquisador, portanto sem interferência direta do gerente geral, apresentou resultados bastante divergentes. Nesse caso, 74% dos indivíduos pesquisados apresentaram quadro de estresse, sendo 40% no nível de leve a moderado e 34% de estresse intenso e muito intenso.

Para reforçar ainda mais essa hipótese, três outras empresas foram pesquisadas em relação a essa área (*call center*), e os resultados também se apresentaram discrepantes em relação aos da empresa E, em análise:

Empresa I – ausência de estresse, 38%; estresse leve a moderado, 50%; e estresse intenso, 12%.

Empresa J – ausência de estresse, 38%; estresse leve a moderado, 36%; e estresse intenso e muito intenso, 26%.

Empresa K – ausência de estresse, 50%; estresse leve a moderado, 33%; e estresse intenso e muito intenso, 17%.

Fica evidente a discrepância entre os resultados obtidos na empresa E, em análise, e os obtidos nas empresas I, J, K e L. Dessa forma, conclui-se que a estratégia de coleta de dados utilizada em relação à empresa E provavelmente pode ter se constituído em limitação deste estudo.

Empresa F

A empresa analisada é uma das líderes do setor de papel e celulose no Brasil. Pertence a um dos maiores complexos industriais privados da América Latina. Em 2003, com base em dados divulgados em 2005, aparece como a terceira maior produtora de celulose no Brasil: 1, 131 milhões de tonelada representando 12,3% da participação na produção nacional. Em relação à produção mundial, o Brasil é o sétimo no *ranking*, com 9,5 milhões de tonelada (os EUA estão no topo, com uma produção de 52,3 milhões de toneladas). Em relação ao setor de atuação, a empresa F opera o ciclo integrado de produção, que consiste na produção da madeira e no processamento da matéria-prima para atender às unidades integradas de produção de celulose e papel. Do ponto de vista da estrutura acionária (100% do capital total), está vinculada a quatro grupos, sendo que um deles detém a maioria das ações. As ações, por sua vez, são negociadas nas bolsas de valores de São Paulo e Nova York.

A empresa em análise, pertencente ao grupo em referência, contribui com aproximadamente 17% da sua receita líquida (R\$ 10,6 bilhões). A estrutura organizacional estratégica é composta das seguintes áreas: presidência, diretoria técnica e industrial, diretoria de desenvolvimento humano e organizacional, diretoria de negócios, diretoria de finanças e relações com investidores, diretoria de tecnologia da informação e diretoria de logística integrada. Do ponto de vista do desenvolvimento humano e organizacional, o capital humano está sempre entre as prioridades da empresa. Investe de forma significativa no desenvolvimento profissional e social de seus empregados, adotando modelo de gestão de pessoas centrado em competências. A estrutura de desenvolvimento humano e organizacional está estruturada em seis gerências matriciais: relações trabalhistas, compensação e organização, planejamento e desenvolvimento de pessoas, comunicação organizacional e social, higiene, segurança e medicina do trabalho (área esta que acompanhou o desenvolvimento dessa pesquisa na empresa) e gerência geral de qualidade total.

A Tabela 41 mostra o resultado global do diagnóstico de estresse ocupacional realizado na referida empresa.

Tabela 41 – Nível de estresse ocupacional – Empresa F

Nível de estresse	Nível Hierárquico						Total por nível de estresse	%
	Alta Gerência	%	Gerência Intermediária	%	Supervisão Operacional	%		
Ausência	9	69%	15	43%	0	0%	24	49%
Leve a moderado	4	31%	18	51%	1	100%	23	47%
Intenso	0	0%	2	6%	0	0%	2	4%
Muito intenso	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Total	13	100%	35	100%	1	100%	49	100%

Fonte: dados da pesquisa

Do total de 105 gerentes da empresa, foi pesquisada uma amostra de 49, o que representa aproximadamente 47% da população de gestores. Em termos gerais, verifica-se que 51% dos gerentes, ou 25, foram diagnosticados como sendo portadores de quadro de estresse. Desse número, 23 encontram-se na faixa de estresse leve a moderado, o que, de certa forma, retrata um quadro de quase normalidade, exceto os casos que possam estar na faixa limítrofe superior desse quadrante. Os dois casos restantes, diagnosticados com nível de estresse intenso, merecem maior preocupação por parte da empresa, uma vez que a sintomatologia apresentada tende a interferir nas atividades profissionais, gerando certo desconforto para os indivíduos em termos de saúde,

bem como reflexos nas atividades desenvolvidas. Observa-se também que esses indivíduos são pertencentes ao nível de gerência intermediária, que, pelo nível hierárquico e natureza da função, estão mais vulneráveis a um maior nível de pressão no ambiente ocupacional. Se os resultados da empresa forem comparados com o nível geral da amostra (tabela 35), em termos gerais, a situação observada apresenta-se com um certo grau de conforto.

Empresa G

A empresa pesquisada tem a sua sede no município de Belo Horizonte/MG, com filiais nas cidades de São Paulo/SP, Rio de Janeiro/RJ, Uberlândia/MG, Ribeirão Preto/SP, Curitiba/PR e Porto Alegre/RS. Tem uma unidade operacional em Portugal, além de uma rede de mais de 40 unidades de vendas em todo o Brasil. Foi fundada na década de 80. É especializada em *software* de gestão, sendo líder no mercado brasileiro de soluções para a gestão de recursos humanos, segmento de atuação em que a empresa teve origem. Em 2004, o faturamento da empresa foi de aproximadamente R\$ 121 milhões, com crescimento 30% maior do que o do ano anterior, que teve resultado de R\$ 93 milhões. É hoje a maior empresa de *software* com capital nacional, contando com uma carteira de 19 mil clientes ativos. Em 2004, ficou em primeiro lugar no *ranking* mineiro de informática realizado pela Assespro-MG, tendo também sido eleita pela revista Info200 como a melhor empresa de *software* do Brasil. Fez parte do Guia Exame das 150 melhores empresas para se trabalhar no período de 2000 a 2004. Essa avaliação identifica no universo das empresas brasileiras aquelas que têm as melhores práticas de gestão de pessoas e ambiente de trabalho.

Em relação à pesquisa de estresse ocupacional, de uma população informada de 124 gestores, foram pesquisados 59, o que corresponde a um percentual aproximado de 48% da população de gerentes da empresa, envolvendo a matriz em Belo Horizonte e filiais de São Paulo, Rio de Janeiro, Uberlândia, Curitiba e Porto Alegre. A tabela 42 mostra o resultado global do diagnóstico de estresse ocupacional realizado na referida empresa.

Tabela 42 – Nível de estresse ocupacional – Empresa G

Nível de estresse	Nível Hierárquico						Total por nível de estresse	%
	Alta Gerência	%	Gerência Intermediária	%	Supervisão Operacional	%		
Ausência	1	33%	13	42%	6	24%	20	34%
Leve a moderado	2	67%	14	45%	15	60%	31	53%
Intenso	0	0%	4	13%	2	8%	6	10%
Muito intenso	0	0%	0	0%	2	8%	2	3%
Total	3	100%	31	100%	25	100%	59	100%

Fonte: dados da pesquisa

Em termos gerais, os dados indicam uma proximidade em relação aos resultados globais da pesquisa. No caso da empresa G, 66% dos gerentes, ou 39, apresentaram quadro de estresse. A maior incidência se dá no grupo de supervisão operacional, com 76% dos supervisores, ou 19. Ainda em termos gerais, observa-se que dos 66% dos gerentes diagnosticados com quadro de estresse, 53%, ou 31, manifestam um quadro de estresse leve a moderado e 10%, ou 6, e 3%, ou 2, com estresse intenso e muito intenso.

Do grupo de alta gerência, 3 indivíduos foram pesquisados, sendo que 1 apresentou ausência de estresse e 2 estresse leve a moderado. É importante esclarecer que o nível de estresse leve a moderado está quase dentro da faixa de normalidade, exceto os casos que se enquadram na faixa superior desse quadrante. Portanto, no caso desta empresa a maior preocupação recai nos casos de estresse intenso e muito intenso, que são 8, sendo 6 identificados com estresse intenso e 2 com estresse muito intenso. Nesses níveis, os indivíduos já passam a apresentar sintomas importantes com reflexos psíquicos e orgânicos, atuando no comportamento e, conseqüentemente, no resultado do trabalho desses gerentes.

Empresa H

Empresa com atuação na área de telefonia móvel atende mais de um milhão e meio de clientes. Investe na satisfação de seus clientes, promovendo inúmeros eventos culturais e esportivos, patrocina grupos artísticos e apóia projetos de interesse da comunidade. Foi a primeira operadora brasileira a receber o selo internacional de qualidade em atendimento. Proporciona uma cobertura no estado, operando em mais de 5 mil quilômetros em estradas, além de cobrir mais de 325 localidades. Fora da sua área de concessão, oferece o serviço de *roaming* nacional automático

para outras localidades do Brasil, como também o *roaming* internacional. Iniciou suas operações a partir de 1998, com base na lei geral das telecomunicações, quando ocorreu a privatização do Sistema Telebrás na Bolsa de Valores do Rio de Janeiro. A empresa opera mais de 500 pontos de vendas, incluindo os próprios e os credenciados, que são distribuídos pelos diversos municípios do estado onde atua.

Em termos organizacionais, tem-se o grupo de acionistas. No plano estratégico, a área institucional da operadora encontra-se assim constituída: apoio técnico-negocial, constituído das áreas de engenharia, rede, tecnologia de informação e marketing; apoio funcional, com as áreas de planejamento, organização, recursos humanos e administração; jurídico; finanças e RI; Regulação, REC e Interconexão; e RC. Em relação aos mercados delegados, as áreas são estruturadas em unidades de negócios: varejo e corporativo. O varejo opera em quatro áreas: negociação de crédito pré-pago; canais diretos; agentes; e varejo. O corporativo está estruturado com áreas de pequenas contas e grandes contas.

Possui código de ética, que se aplica a todos os empregados, no qual são definidas as práticas relacionadas à divulgação de informações sobre a empresa, deveres de sigilo e probidade, e normas de atuação em casos de conflitos de interesses. Define também os princípios éticos gerais que devem ser respeitados por todos os atores da organização. Percebe-se que o código de ética em relação à divulgação de informações da empresa é seguido à risca. As informações necessárias à pesquisa foram obtidas, ainda que de forma parcial, após o compromisso de assinatura de protocolo por parte do pesquisador com aval da instituição de ensino (CEPEAD/UFGM).

A administração de pessoal está pautada pelo modelo de gestão por competências, que assegura uma visão estratégica do negócio e direciona para o desenvolvimento de pessoal. Esse modelo visa, sobretudo, assegurar a evolução no que se refere ao processo de gestão de pessoas na empresa. O modelo é composto por quatro subsistemas: recrutamento e seleção; programa de avaliação; universidade corporativa; e sistema de remuneração. Dentre esses subsistemas, destaca-se a universidade corporativa, que direciona o desenvolvimento dos empregados segundo o modelo de gestão por competências. É um sistema de aprendizagem contínua, tendo como

propósito incentivar a empresa a trabalhar com novos processos e soluções vinculados às metas organizacionais.

A Tabela 43 mostra o resultado global do diagnóstico de estresse ocupacional realizado na referida empresa.

Tabela 43 – Nível de estresse ocupacional – Empresa H

Nível de estresse	Nível Hierárquico						Total por nível de estresse	%
	Alta Gerência	%	Gerência Intermediária	%	Supervisão Operacional	%		
Ausência	1	100%	12	33%	13	48%	26	40%
Leve a moderado	0	0%	15	42%	8	30%	23	36%
Intenso	0	0%	7	19%	5	18%	12	19%
Muito intenso	0	0%	2	6%	1	4%	3	5%
Total	1	100%	36	100%	27	100%	64	100%

Fonte: dados da pesquisa

A empresa pesquisada pertence à área de telecomunicações, mais especificamente relacionada ao setor de telefonia móvel, que teve uma amostra aproximada de 30% dos seus gerentes pesquisados. Por estratégia da pesquisa, a área de *call center* desta empresa foi pesquisada em separado, uma vez que contou com uma amostra bastante significativa, abrangendo aproximadamente 90% da população gerencial ali alocada (empresa I). Essa decisão foi reforçada pelo fato de duas outras operadoras de telefonia móvel só terem sido pesquisadas em relação às áreas de *call center* (empresas J e K), como também devido à realização de pesquisa em empresas específicas de *call center* (empresas E e L). Essa estratégia foi adotada com o objetivo de realizar comparações em relação à área específica de atuação *call center*.

Em termos gerais, a empresa em referência tem 60% dos seus empregados, ou 38, diagnosticados com quadro de estresse. Se comparado com os dados da amostra global, apresenta 3% abaixo do quantitativo geral. No entanto, observa-se que a situação da empresa H é mais acentuada, uma vez que 24% do quadro de gerentes, ou 15, encontram-se no nível de estresse intenso ou muito intenso, enquanto que na amostra geral (todas as empresas pesquisadas) o percentual de indivíduos nessa faixa é de 18%, ou seja, 6% a menos do que a realidade da empresa em análise. Com relação aos 36%, ou 23, no nível de estresse leve a moderado, pode não ser motivo de grande preocupação, uma vez que esse nível de estresse está pouco além da faixa de normalidade,

exceto os casos que porventura estejam no limite superior desta faixa, portanto com tendência ao nível de estresse intenso.

Ao analisar a situação por nível hierárquico, observa-se que a maior incidência de estresse intenso e muito intenso ocorre nos níveis de gerência intermediária (25%) e supervisão operacional (22%), o que, de certa forma, era esperado, uma vez que esses níveis gerenciais, respectivamente, são os que sofrem mais pressão na empresa advindas do ambiente ocupacional. No plano da alta gerência, a amostra foi muito reduzida, o que, de certa forma, colaborou para o resultado obtido, ausência de estresse. No entanto, mostra-se coerente com o resultado global desta pesquisa para esse nível ocupacional.

Empresa I

A empresa I foi desmembrada da estrutura organizacional da empresa H, por constituir uma área específica de *call center*, possibilitando, de forma mais direta, a comparação dos resultados com as empresas J, K e L. Nas duas primeiras, a pesquisa foi focada na área de *call center*, ao passo que a última atua especificamente nessa área. Com relação à descrição da empresa, podem ser consideradas as informações apresentadas na descrição da empresa H.

A amostra pesquisada foi de aproximadamente 80% da população de gestores, que se dividiu em gerência intermediária e supervisão operacional. Portanto, pode ser considerada uma amostra bastante representativa desse extrato organizacional.

A Tabela 44 mostra o resultado global do diagnóstico de estresse ocupacional realizado na referida empresa.

Tabela 44 – Nível de estresse ocupacional – Empresa I

Nível de estresse	Nível Hierárquico						Total por nível de estresse	%
	Alta Gerência	%	Gerência Intermediária	%	Supervisão Operacional	%		
Ausência	0	0%	3	60%	10	34%	13	38%
Leve a moderado	0	0%	2	40%	15	52%	17	50%
Intenso	0	0%	0	0%	4	14%	4	12%
Muito intenso	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Total	0	0%	5	100%	29	100%	34	100%

Fonte: dados da pesquisa

Em termos gerais, os dados apontam que 62% dos gerentes, ou 21, apresentam quadro de estresse. Desse percentual, 50%, ou 17, estão no nível de estresse leve a moderado e 12%, ou 4, no nível de estresse intenso, quadro que admite certa preocupação. Todos os indivíduos diagnosticados com manifestação de estresse ocupam a função de supervisão operacional.

Comparando esses resultados com os obtidos em relação à empresa H, na qual está inserida essa área de *call center*, verificou-se que em níveis globais de estresse na empresa H esses são superiores em 2%. Se a comparação for em termos da sua intensidade, verifica-se também que esses níveis são superiores na empresa H, que apresenta 24% dos gestores, ou 15, com níveis de estresse intenso e muito intenso, enquanto que na empresa I esse percentual é de 12%, ou 4, para o quadro de estresse intenso.

É possível inferir que o nível de estresse mais intenso na empresa H pode ser explicado em função de parte significativa da amostra pesquisada ser oriunda da área comercial, que, por natureza do trabalho, pode gerar maior nível de pressão nos indivíduos que nela atuam. Entretanto, pelas mesmas razões explicitadas, a natureza do trabalho realizado em ambientes de *call center* é bastante tensionante, o que pode ser verificado nos dados obtidos em relação à empresa L, que atua especificamente nesse setor de atividades.

Empresa J

Empresa de telecomunicações, com atuação na área de telefonia móvel, tem sede em São Paulo/SP. Pertence a um grupo internacional que possui outras empresas no Brasil, abrangendo as regiões Sul, Sudeste, Nordeste e Norte, com atuação na área de telefonia móvel, tendo uma

base de clientes que já ultrapassa 10 milhões de assinaturas. É líder em tecnologia, possibilitando grande diversidade de planos e serviços, com atuação em todo o território nacional, oferecendo também o *roaming* internacional para diversos países.

O modelo organizacional, formado por elementos que constituem as políticas, estratégias, programas e ações, apresenta estreita relação com a cultura organizacional, liderança, gestão dos processos, pessoas, disponibilização da informação e resultados do negócio. Esta empresa considera que o centro é as pessoas, que constituem o seu principal diferencial competitivo. Por meio dos processos de gestão e desenvolvimento, os empregados são preparados para criar e oferecer produtos e serviços aos clientes. Para a empresa, os recursos humanos representam o capital intelectual da empresa. Os principais valores reconhecidos estão relacionados a: proatividade, transparência, velocidade, excelência profissional, foco no cliente, espírito de equipe, inovação e espírito empreendedor. Os princípios norteadores da gestão de recursos humanos estão embasados em pessoas com talentos individualizados, como capital intelectual da empresa e como responsáveis pelo próprio crescimento e desenvolvimento profissional.

O modelo gerencial busca representar a síntese dos comportamentos nos quais todos os gestores devem inspirar-se para a realização dos objetivos do negócio. Permite apoiar e estimular a integração cultural do grupo e o orgulho de pertencer a ele e tornar reconhecível o estilo gerencial dentro e fora do grupo, representando um elemento de coesão e reconhecimento de todo o corpo gerencial. Os seus elementos principais estão relacionados às seguintes ações: foco no cliente, criação de valor, valorização das pessoas e gestão da mudança, *networking* e integração. Possui também um modelo de competências que orienta a identificação do conjunto de capacidades, conhecimentos e habilidades requeridas para se alcançar os objetivos organizacionais. Essas competências estão relacionadas à capacidade de gestão e à solução de problemas relacionais, de realização e de base, neste último caso envolvendo aprendizado e estabilidade emocional.

Os processos de gestão de pessoas compõem-se das seguintes subfunções: recrutamento e seleção, remuneração e benefícios, treinamento e desenvolvimento de pessoal, comunicação interna, gestão de RH local e desenvolvimento organizacional.

Esta empresa teve 95% da população de gestores pesquisada, constituída somente de pessoal gerencial, nos seus diversos níveis, lotado na área de *call center*. A tabela 45 mostra o resultado global do diagnóstico de estresse ocupacional realizado.

Tabela 45 – Nível de estresse ocupacional – Empresa J

Nível de estresse	Nível Hierárquico						Total por nível de estresse	%
	Alta Gerência	%	Gerência Intermediária	%	Supervisão Operacional	%		
Ausência	1	100%	2	29%	12	39%	15	38%
Leve a moderado	0	0%	2	29%	12	39%	14	36%
Intenso	0	0%	2	29%	7	22%	9	23%
Muito intenso	0	0%	1	13%	0	0%	1	3%
Total	1	100%	7	100%	31	100%	39	100%

Fonte: dados da pesquisa

Dos 39 gestores pesquisados 62%, ou 24, apresentam quadro de estresse, sendo 36% no nível leve a moderado e 26% variando de estresse intenso a muito intenso. A maior concentração dos casos de estresse em termos percentuais se deu no nível de gerência intermediária. Se comparada com a empresa I, também com atuação específica na área de *call center*, em termos gerais, o quadro de estresse é idêntico 62%. Mas se a comparação se der em relação aos níveis de estresse mais importantes (intenso e muito intenso), a empresa em análise apresenta um percentual bastante superior, mais que o dobro de casos (26%) em relação à empresa I. Se a comparação se der somente no nível de estresse muito intenso – estado crítico de estresse –, a empresa J apresenta um caso, enquanto que a empresa I não apresenta ocorrência nesse nível.

Essa situação pode ser justificada pelo fato de a empresa I operar com consultores de atendimento pertencentes ao próprio quadro de pessoal, enquanto que essa situação na empresa J se dá por meio de um quadro de consultores de atendimento terceirizado. Decorrente dessa situação, pode-se inferir que possivelmente os processos de seleção e treinamento dos atendentes na empresa I são mais ajustados à sua realidade. Se essa realidade for confirmada, pressupõe-se que haja maior envolvimento e ajustamento dos empregados na realização das suas atividades quando esses pertencem ao quadro próprio da empresa. No entanto, para se ter uma visão mais específica dessa situação é necessário realizar pesquisa focando prioritariamente essa realidade.

Empresa K

A empresa K atua na área de telecomunicações, especificamente no segmento de telefonia móvel. Pertence ao mesmo grupo descrito na apresentação da empresa J, analisada anteriormente.

De acordo com as informações obtidas, esta empresa preocupa-se com a responsabilidade social na condução de seus negócios. Ouve os interesses das diferentes partes (acionistas, empregados, prestadores de serviços, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e agentes do meio ambiente), procurando incorporar as demandas no seu planejamento estratégico. Considera que o pensamento da co-responsabilidade pela sociedade, pelo meio ambiente e pelo país constitui diferencial competitivo e agrega importantes valores à organização.

A empresa desenvolve programas direcionados à comunidade, tendo parceiros em projetos de educação, cultura e meio ambiente. Na área de Educação, desenvolve projetos de educação de jovens e adultos: nos últimos anos, alfabetizou mais de 10 mil alunos em mais de 375 turmas, abrangendo diversos municípios da região onde atua. Nesta área, também prepara jovens com frequência escolar para inserção no mercado de trabalho, e na área cultural tem disponibilizado verbas para a promoção de eventos e realizado festivais. Em relação ao meio ambiente, inicia pela educação dos próprios empregados, como também participa de programas promovidos pelos diversos níveis de governo e ONGs.

Do ponto de vista organizacional, incentiva à integração de seus empregados, por meio de atividades sociais, e realiza o monitoramento do clima organizacional. Nesta área, tem como objetivo desenvolver projetos que possam oferecer maior autonomia aos empregados e melhoria contínua na comunicação interna, bem como no relacionamento entre os níveis hierárquicos. Difundir os valores da empresa e planejar o desenvolvimento profissional e o ambiente de trabalho são práticas contínuas na empresa.

Nesta empresa foi diagnosticado aproximadamente 95% do quadro de gestores que estão lotados na unidade de *call center*, estruturada em oito áreas técnicas. A tabela 46 mostra o resultado global do diagnóstico de estresse ocupacional realizado na referida empresa.

Tabela 46 – Nível de estresse ocupacional – Empresa K

Nível de estresse	Nível Hierárquico						Total por nível de estresse	%
	Alta Gerência	%	Gerência Intermediária	%	Supervisão Operacional	%		
Ausência	0	0%	2	40%	7	54%	9	50%
Leve a moderado	0	0%	2	40%	4	30%	6	33%
Intenso	0	0%	1	20%	1	8%	2	11%
Muito intenso	0	0%	0	0%	1	8%	1	6%
Total	0	0%	5	100%	13	100%	18	100%

Fonte: dados da pesquisa

Em termos globais a empresa possui 50% dos gestores, ou 9, com manifestações de estresse, sendo 33%, ou 6, com quadro de estresse leve a moderado e 17%, ou 3, variando de estresse intenso a muito intenso. O nível da gerência intermediária possui um caso de estresse intenso e na supervisão operacional um caso de estresse intenso e um caso de estresse muito intenso. Nesta empresa o gerente geral do *call center* não participou do diagnóstico e os demais gestores se dividiram em coordenadores e supervisores, enquadrando-se, portanto no nível de supervisão operacional.

Comparando esta empresa com as de *call center* já analisadas (I e J), observa-se que o seu ambiente organizacional é menos tensionante, como também os gestores tendem a estar mais ajustados ao ambiente. Enquanto as empresas referenciadas possuem 62% do quadro de gestores com manifestações de estresse, a empresa K possui 50%, sendo que desse percentual 17% enquadram-se nos níveis de estresse intenso e muito intenso. No caso das empresas I e J, esses níveis são 12% e 26%, respectivamente. Dessa forma, se comparada em relação aos níveis mais intensos de estresse, a situação da empresa I mostra-se mais favorável.

Empresa L

A empresa L possui a matriz em Belo Horizonte/MG. Atua na área de prestação de serviços, por meio de *call center*, tendo sido descrita de forma mais completa no conteúdo relativo à empresa E, que é uma filial que atua na cidade de Salvador/BA. Está vinculada a uma empresa *holding* que atua no segmento de Tecnologia da Informação (TI), sendo uma das principais empresas do ramo com atuação no Brasil. Na sua estrutura organizacional, possui um diretor executivo geral, que acumula essa função nas empresas de Belo Horizonte/MG e também da filial de Salvador.

A pesquisa em referência abrangeu 100% do quadro de gestores, num total de 42, sendo 3 no nível de alta gerência, 5 no de gerência intermediária e 34 no de supervisão operacional, que é o que faz a gestão direta dos consultores de atendimento, os quais, em equipe, desenvolvem as atividades por meio da operação de computadores, com apoio de *softwares* específicos para esse tipo de atendimento. Como principais clientes, atende empresas com atuação nos diversos setores, como telecomunicações, seguridade, processamento de dados, apoio social e saúde. Possui certificação ISO 9001/2000, relacionada ao atendimento eletrônico, via voz e dados, nas formas receptivas e ativas. A tabela 47 mostra o resultado global do diagnóstico de estresse ocupacional realizado na referida empresa.

Tabela 47– Nível de estresse ocupacional – Empresa L

Nível de estresse	Nível Hierárquico						Total por nível de estresse	%
	Alta Gerência	%	Gerência Intermediária	%	Supervisão Operacional	%		
Ausência	0	0%	1	20%	10	29%	11	26%
Leve a moderado	2	67%	1	20%	14	41%	17	40%
Intenso	1	33%	2	40%	9	27%	12	29%
Muito intenso	0	0%	1	20%	1	3%	2	5%
Total	3	100%	5	100%	34	100%	42	100%

Fonte: dados da pesquisa

Em termos globais, a empresa está com 74% do seu quadro de gestores, ou 31, estressados. O grau de estresse varia de leve a moderado, 40%, ou 17; estresse intenso, 29%, ou 12; e estresse muito intenso, 5%, ou 2. A maior concentração dos níveis de estresse intenso e muito intenso concentra-se na gerência intermediária, 60%.

Comparando esses resultados com os das demais empresas com atuação na área de *call center* (I, J e K), o quadro de estresse geral da empresa em análise está mais elevado. Em relação ao nível de estresse leve a moderado, só está mais baixo do que a empresa I, que apresentou percentual de 50%, contra um percentual de 40% da empresa em referência. Nos níveis de estresse elevado e muito elevado, o percentual de 34% é significativamente maior do que os identificados nas demais empresas com atuação nesta área.

Comparando a empresa L com a média geral da amostra em relação ao nível geral de estresse, esta se encontra 11% acima. Na comparação com os níveis de estresse intenso e muito intenso, está 16% acima. Tendo como base os dados de entrevistas realizada com alguns gestores, observou-se que o nível de cobrança superior é muito forte e que essa mesma postura é transferida em cascata para os demais níveis hierárquicos. Aspectos como metas de resultados estabelecidas pelos clientes em patamares muito desafiadores e interferência dos mesmos na gestão das equipes contribuem para aumentar ainda mais os níveis de tensão no ambiente organizacional. As questões das vaidades pessoais dos gestores e dificuldades de relacionamento também foram colocadas como elementos importantes e que potencializam os níveis de tensão na empresa.

Tendo em vista o resultado apresentado, é importante que esse diagnóstico seja aprofundado para se ter maiores evidências das situações de geração de tensão e conseqüente desestabilização da estrutura psíquica de grande parte dos empregados, principalmente aqueles gestores diagnosticados nos níveis de estresse intenso e muito intenso (14). A continuação ou, mesmo, o agravamento desses níveis de estresse poderão trazer conseqüências extremamente negativas para a saúde dos gestores e também, de certa forma, apresentarão reflexos negativos para a empresa, tanto em termos de absenteísmo involuntário de caráter médico (saúde) como em relação à queda de produtividade.

Empresa M

A empresa em referência pertence ao grupo descrito na apresentação da empresa C. Possui 211 empregados e um quadro aproximado de 15 gerentes. Atua no ramo de metalurgia e produtos trefilados, localizando-se numa das principais cidades do interior do estado da Bahia.

A Tabela 48 mostra o resultado global do diagnóstico de estresse ocupacional realizado na referida empresa. A amostra pesquisa foi de 100% do seu quadro de gestores.

Tabela 48 – Nível de estresse ocupacional – Empresa M

Nível de estresse	Nível Hierárquico						Total por nível de estresse	%
	Alta Gerência	%	Gerência Intermediária	%	Supervisão Operacional	%		
Ausência	1	50%	3	75%	7	78%	11	74%
Leve a moderado	0	0%	1	25%	1	11%	2	13%
Intenso	1	50%	0	0%	1	11%	2	13%
Muito intenso	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Total	2	100%	4	100%	9	100%	15	100%

Fonte: dados da pesquisa

Os resultados globais indicam que 74% do quadro de gestores, ou 11, apresentam ausência de estresse, situação extremamente desejável. Os demais gestores, 26%, ou 4, apresentam quadro de estresse variando de leve a moderado (2) e estresse intenso (2). Os níveis de estresse intenso estão localizados na alta gerência (1) e no nível de supervisão operacional (1). Comparando esses resultados com as demais empresas do grupo (C, N e O), tem-se a situação apresentada a seguir.

Em relação à empresa C – no global, apresenta maior percentual de gestores com ausência de estresse: 74% contra 38%; em relação ao nível de estresse leve a moderado, apresenta menor percentual: 13% contra 50%; em relação ao nível de estresse intenso, o percentual é quase equivalente: 13% contra 12%. Em síntese, com base nos dados obtidos, pode-se afirmar que a situação da empresa M em relação à empresa C é mais favorável.

Em relação à empresa N – no global, apresenta percentual bem mais significativo de gestores com ausência de estresse: 74% contra apenas 8%; em relação ao nível de estresse leve a moderado, apresenta menor percentual: 13% contra 69%, situação compensada pelo alto percentual de ausência de estresse na empresa em análise; em relação aos níveis de estresse intenso e muito, a sua situação é bastante favorável, uma vez que em relação ao quadro de estresse intenso apresenta um percentual menor: 13% contra 15%; em relação ao nível de estresse muito intenso, verifica-se a ocorrência somente na empresa N (8%). Dessa forma, em síntese, pode-se afirmar que a situação da empresa M é bastante favorável quando comparada com a empresa N.

Em relação à empresa O – no global, apresenta um percentual bem mais significativo de gestores com ausência de estresse: 74% contra 35%; em relação ao nível de estresse leve a moderado,

apresenta menor percentual: 13% contra 41%, situação, de certa forma, compensada pelo percentual de ausência de estresse na empresa em análise (74%); em relação aos níveis de estresse intenso e muito, a situação da empresa M é favorável, uma vez que em relação ao quadro de estresse intenso apresenta percentual menor: 13% contra 18%; em relação ao nível de estresse muito intenso, verifica-se a ocorrência somente na empresa O (6%). Em síntese, pode-se afirmar que a situação da empresa M é favorável se comparada com a situação apresentada pela empresa O.

Em termos gerais, recomenda-se que os níveis de estresse intenso e muito intenso possam ter a sua análise aprofundada, para que as empresas em referência possam tomar as medidas necessárias para cada caso diagnosticado nesses níveis.

Empresa N

A empresa em referência, como a empresa analisada anteriormente (M), pertence ao grupo descrito na apresentação da empresa C. Possui 215 empregados no seu quadro de pessoal.

A tabela 49 mostra o resultado global do diagnóstico de estresse ocupacional realizado na referida empresa, cuja amostra pesquisada foi bem próxima do total da população de gestores.

Tabela 49 – Nível de estresse ocupacional – Empresa N

Nível de estresse	Nível Hierárquico						Total por nível de estresse	%
	Alta Gerência	%	Gerência Intermediária	%	Supervisão Operacional	%		
Ausência	0	0%	0	0%	1	14%	1	8%
Leve a moderado	1	50%	3	75%	5	72%	9	69%
Intenso	1	50%	0	0%	1	14%	2	15%
Muito intenso	0	0%	1	25%	0	0%	1	8%
Total	2	100%	4	100%	7	100%	13	100%

Fonte: dados da pesquisa

Em termos globais, a empresa em análise apresenta 92% dos seus gestores, ou 12, com quadro de estresse. No nível de estresse leve a moderado, são 69%, ou 9, e nos níveis de estresse intenso e muito intenso, 23%, ou 3. Os casos de estresse intenso ocorrem nos níveis de alta gerência e supervisão operacional, e o caso de estresse intenso está localizado no nível da gerência

intermediária. Os níveis de estresse intenso e muito intenso, se comparados com a média geral da pesquisa, encontram-se em patamar mais elevado: 23% contra 18% na média geral do conjunto de empresas analisadas.

Empresa O

A empresa em referência, como as empresas analisadas anteriormente (M e N), pertence ao grupo descrito na apresentação da empresa C. Possui 194 empregados e 18 gestores.

A Tabela 50 mostra o resultado global do diagnóstico de estresse ocupacional realizado na referida empresa, cuja amostra pesquisa foi da ordem de 94% dos seus gestores.

Tabela 50 – Nível de estresse ocupacional – Empresa O

Nível de estresse	Nível Hierárquico						Total por nível de estresse	%
	Alta Gerência	%	Gerência Intermediária	%	Supervisão Operacional	%		
Ausência	0	0%	3	38%	3	33%	6	35%
Leve a moderado	0	0%	3	37%	4	45%	7	41%
Intenso	0	0%	2	25%	1	11%	3	18%
Muito intenso	0	0%	0	0%	1	11%	1	6%
Total	0	0%	8	100%	9	100%	17	100%

Fonte: dados da pesquisa

Em termos globais, a empresa em análise apresenta 65% dos seus gestores, ou 11, com quadro de estresse. No nível de estresse leve a moderado, são 41%, ou 7, e nos níveis de estresse intenso e muito intenso, 24%, ou 4. Os casos de estresse intenso ocorrem nos níveis da gerência intermediária e supervisão operacional, e o caso de estresse muito intenso está localizado no da supervisão operacional. Os níveis de estresse intenso e muito intenso, se comparados com a média geral da pesquisa, encontra-se em patamar mais elevado: 24% contra 18% na média geral do conjunto de empresas analisadas.

Em síntese, foram analisadas as 15 empresas que compuseram a mostra da pesquisa, sendo que 8% dos gerentes estão no nível de alta gerência, 39% no de gerência intermediária e 53% no nível de supervisão operacional.

A análise foi efetuada tendo como base o diagnóstico realizado por meio de instrumento de pesquisa ajustado em decorrência do modelo teórico proposto para explicar o estresse ocupacional em gerentes (MTEG).

O *Modelo teórico* (Figura 11) e o instrumento de pesquisa aderente (Apêndice E) constituem-se em resultados deste trabalho, encontrando-se à disposição dos pesquisadores, como alternativa adicional para o desenvolvimento de estudos nessa área.

Em termos gerais, observou-se que 63%, dos indivíduos pesquisados apresentam manifestações de estresse. Desse percentual, 45%, estão no nível de estresse leve a moderado; 15%, com um quadro de estresse intenso; e 3%, no nível de estresse muito intenso. Ressalta-se que da amostra considerada para a pesquisa, de 550 casos, 3 não foram incluídos nesta análise, uma vez que não foi possível identificá-los do ponto de vista do enquadramento no nível hierárquico que estão posicionados nas respectivas empresas que atuam.

A Tabela 51 apresenta uma visão geral das empresas pesquisadas por setor de atuação e nível de estresse, tendo em vista dois grupos de gerentes. No grupo 1 estão aqueles diagnosticados por intermédio do MTEG com ausência de estresse/estresse leve a moderado e no grupo 2, os gerentes com estresse intenso/muito intenso.

Tabela 51 – Visão geral das empresas pesquisadas em relação ao setor de atuação e nível de estresse identificado

Empresas	Setor de Atuação	Grupo 2	Grupo 1
A	Bancário	38%	62%
J	Telefonia Móvel – Call Center	26%	74%
H	Telefonia Móvel	24%	76%
O	Metalurgia	24%	76%
N	Metalurgia	23%	77%
D	Industrial Química	20%	80%
B	Metalurgia	18%	82%
K	Telefonia Móvel – Call Center	17%	83%
L	Call Center	17%	83%
G	Informática	13%	87%
M	Metalurgia	13%	87%
I	Telefonia Móvel – Call Center	12%	88%
C	Metalurgia	12%	88%
F	Celulose e Papel	4%	96%
E	Call Center	-	100%

Fonte: dados da pesquisa

Como pode ser observado na Tabela 51, o setor pesquisado que apresenta maior incidência de estresse nos níveis intenso e muito intenso é o bancário. Num segundo nível de importância estão presentes empresas dos setores de telefonia móvel e metalurgia. Como pode ser observado com base na tabela em referência, só o setor de atuação não é suficiente para explicar as manifestações de estresse no grupo gerencial.

5.6.2 Diagnóstico individual de estresse – casos ilustrativos

Com o objetivo de aprofundar o diagnóstico e a análise do estresse ocupacional no plano individual da amostra, serão apresentados a seguir quatro casos ilustrativos, sendo um de cada nível diagnosticado (ausência de estresse, estresse leve a moderado, estresse intenso e estresse muito intenso). Os casos foram identificados aleatoriamente, sendo que os nomes das empresas foram omitidos para preservar o anonimato pactuado com as mesmas e com os respectivos respondentes por ocasião do levantamento de dados, que ocorreu por meio da aplicação de questionário e da realização de entrevistas semi-estruturadas (Apêndices A e B).

Para subsidiar a análise em referência, os resultados foram obtidos por meio da média aritmética das cargas dos respectivos fatores da tabela 16 – Matriz Rotacionada de Componentes. Os limites identificados para a análise dos níveis de estresse são os seguintes, considerando uma escala com variação de 1,00 a 5,00: I) ausência de estresse $< 1,75$; II) estresse leve a moderado $> \text{ou} = 1,75$ a $< 2,46$; III) estresse intenso $> \text{ou} = 2,46$ a $< 3,16$; IV) estresse muito intenso $> \text{ou} = 3,16$.

a) Caso de estresse muito intenso

O nível muito intenso indica a ocorrência de manifestações de estresse num grau muito elevado, gerando impactos significativos nos diversos ambientes onde o indivíduo opera. As condições orgânicas e psíquicas apresentam alterações importantes, e os casos dessa intensidade necessitam de tratamento/acompanhamento clínico e/ou psicológico.

Este nível de estresse apresenta problemas de concentração, gerando dificuldades nas atividades em geral. O trabalho é impactado de forma importante, ocasionando queda significativa na produtividade, entre outras manifestações. Caso esse estado persista por um período mais longo

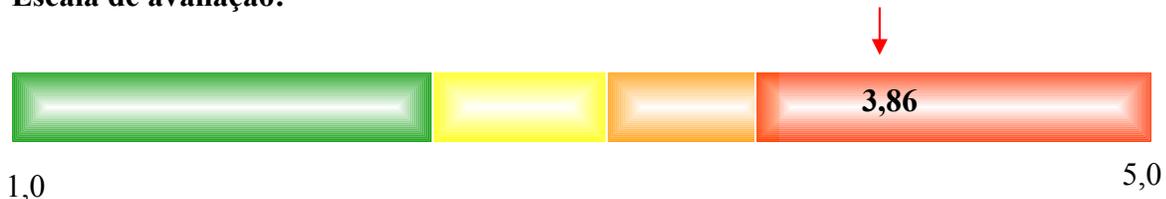
(acima de três meses), poderá ocorrer tendência de agravamento do quadro, passando a comprometer de forma muito importante a estrutura psíquica, afetando aspectos comportamentais/emocionais e orgânicos, com conseqüentes impactos nos diversos ambientes onde o indivíduo está presente, ocasionado o afastamento das atividades, até mesmo do trabalho.

Esse caso analisado é de um gerente que atua em empresa do ramo de metalurgia, possui curso superior incompleto, ocupa a função de gerência intermediária e à época da pesquisa encontrava-se com 37 anos. Trabalha na empresa entre 4 a 6 anos, atua na área de manutenção e sua jornada de trabalho é em torno de 50 horas semanais. Trabalha de forma extraordinária com certa freqüência aos sábados e de acordo com a sua percepção não tem previsão de ser promovido nos próximos anos. É casado, sua esposa trabalha em tempo integral e tem um filho. Raramente realiza atividade física, fuma de um a dois maços de cigarros por dia e nos últimos seis meses vem fumando mais que de costume. Bebe regularmente, raramente encontra tempo para relaxar/descansar, não possui *hobbie* e quase nunca se envolve socialmente com os colegas de trabalho. Em termos de saúde, há aproximadamente cinco anos está com gastrite.

Os principais sintomas identificados em grau muito freqüente foram: nervosismo acentuado, dor nos músculos do pescoço e ombros, indisposição gástrica e uso de cigarros para aliviar os níveis de tensão. Foram identificados, também de forma importante, os sintomas de ansiedade, ímpetos de raiva, fadiga (baixo nível de energia, sentindo-se cansado precocemente ao longo do dia), irritabilidade sem motivos aparentes, períodos de depressão, falta ou excesso de apetite, perda e/ou oscilação do senso de humor e uso de bebidas alcoólicas para aliviar a tensão.

A escala apresentada a seguir tem como objetivo mostrar, de forma ilustrada, o nível de intensidade de estresse que o gerente em análise apresenta.

Escala de avaliação:



-  Ausência de estresse < 1,75
-  Estresse leve a moderado > ou = 1,75 a < 2,46
-  Estresse intenso > ou = 2,46 a < 3,16
-  Estresse Muito intenso > ou = 3,16

Em relação a este caso, as principais causas de tensão excessiva no trabalho presentes de forma muito importante foram: realizar várias atividades simultâneas, com alto grau de cobranças; trabalhar sempre amarrado a prazos e com prazos urgentes; ter que apresentar os resultados, muitas vezes, sem ter as condições necessárias para tal (material, pessoal, equipamentos adequados); conviver com a falta de ética e entrar em conflito consigo mesmo; na maior parte do tempo sentir-se inseguro/instável na relação com a empresa; deparar constantemente com exageros de ter que fazer o máximo com o mínimo de recursos – comportamentos paranóicos; não participar de decisões que afetam a área de trabalho; passar constantemente por situações de humilhação e inibição da liberdade; estar envolvido no dia-a-dia com excesso de metas de trabalho; ser cobrado de forma excessiva na aplicação de técnicas sofisticadas de produtividade; por estímulo da empresa, estar constantemente preocupado com a concorrência, prazos, ações imediatas e práticas exageradamente competitivas; e conviver com a filosofia da empresa no sentido do estabelecimento de prazos e desafios de trabalho cada vez mais exigentes e apertados.

b) Caso de estresse intenso

O nível intenso indica a ocorrência de manifestações de estresse num grau elevado, podendo gerar impactos importantes no indivíduo. As condições orgânicas e psíquicas já podem estar apresentando alterações, e em alguns casos os indivíduos necessitam de tratamento/acompanhamento psicológico, podendo necessitar também de tratamento clínico.

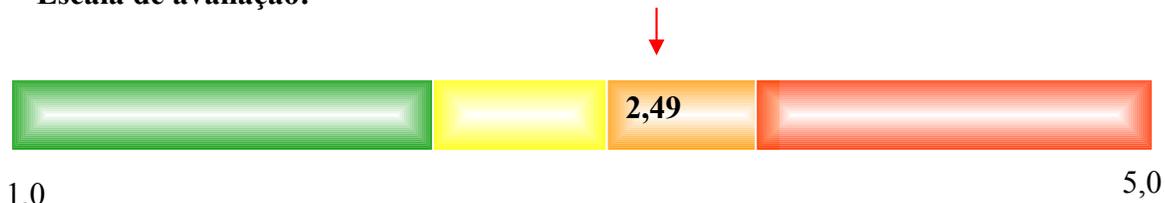
Neste nível de estresse, o indivíduo apresenta dificuldades de concentração, o que gera perda de qualidade nas atividades em geral. Especificamente em relação ao trabalho, na maioria das vezes, é impactado de forma importante, ocasionado queda na produtividade, entre outras ocorrências, relacionadas ao ambiente ocupacional. Caso este estado persista por um período mais longo (acima de três meses), poderá ocorrer uma tendência de agravamento do quadro, passando a comprometer de forma muito importante a estrutura psíquica, afetando aspectos comportamentais/emocionais e orgânicos, com conseqüentes impactos nos diversos ambientes que o indivíduo opera, podendo ocasionar o afastamento das atividades diárias, até mesmo do trabalho.

Esse caso analisado é de um gerente que atua em empresa do ramo de metalurgia, possui curso superior completo na área de administração e atualmente está realizando pós-graduação (especialização). Ocupa a função de gerência intermediária e à época da pesquisa encontrava-se com 48 anos. Trabalha na empresa há mais de seis anos, atuando na área comercial e sua jornada de trabalho é em torno de 48 horas semanais. Sempre trabalha de forma extraordinária aos sábados e, de acordo com a sua percepção, não tem previsão de ser promovido nos próximos anos. É casado, sua esposa não trabalha atualmente e tem dois filhos. Realiza atividade física com certa regularidade, não fuma e bebe socialmente, sendo que nos últimos seis meses tem bebido menos que de costume. Às vezes, encontra tempo para relaxar/descansar. Possui como principais *hobbie* leitura, cinema e televisão. Quase nunca se envolve socialmente com os colegas de trabalho. Em termos de saúde física/orgânica, considera que está bem.

Os principais sintomas identificados em grau muito freqüente foram: nervosismo acentuado, dor nos músculos do pescoço e ombros, falta ou excesso de apetite e perda e/ou oscilação do senso de humor. Identificaram-se também sintomas em grau freqüente, como ansiedade (sensação de vazio, associado à medo/apreensão em relação ao futuro), dor de cabeça por tensão e perda e/ou oscilação do senso de humor.

A escala apresentada a seguir tem por objetivo mostrar, de forma ilustrada, o nível de intensidade de estresse que o gerente em análise apresenta.

Escala de avaliação:



-  Ausência de estresse < 1,75
-  Estresse leve a moderado > ou = 1,75 a < 2,46
-  Estresse intenso > ou = 2,46 a < 3,16
-  Estresse Muito intenso > ou = 3,16

Em relação a este caso, as principais causas de tensão excessiva no trabalho presentes de forma importante foram: submeter-se à filosofia pautada pela obsessão e compulsão por resultados; sofrer pressão excessiva decorrente do contexto de trabalho; e ter o tempo dominado pela tecnologia (*e-mail*, *softwares* e sistemas integrados de gestão).

c) Caso de estresse leve a moderado

O nível de estresse leve a moderado indica a ocorrência de manifestações de estresse, no entanto em grau compensado, podendo não gerar impactos importantes nos diversos ambientes de interação do indivíduo. Caso este estado persista por um período mais longo (acima de três meses), poderá ocorrer tendência de agravamento da sua intensidade, passando a comprometer a estrutura psíquica, afetando aspectos comportamentais/emocionais e orgânicos, com conseqüentes impactos nos seus diversos ambientes, até mesmo no trabalho.

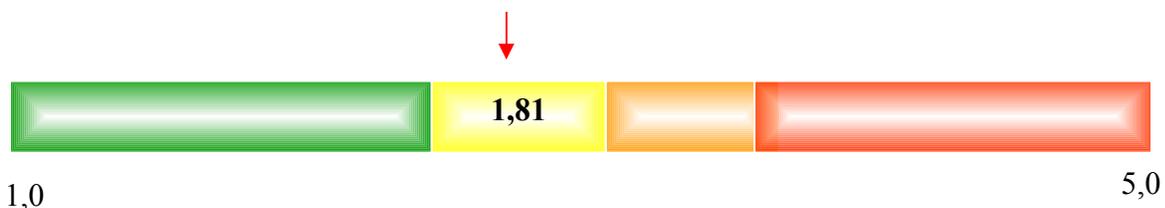
Esse caso analisado é de um gerente que atua em empresa do ramo de Call Center, possui curso superior incompleto na área de ciências contábeis e ocupa a função de supervisão operacional. À época da pesquisa encontrava-se com 26 anos. Trabalha na empresa entre 1 a 3 anos, atua na área comercial/atendimento e sua jornada de trabalho é em torno de 44 horas semanais. Raramente trabalha de forma extraordinária e, de acordo com a sua percepção, deverá ser promovido no máximo em um ano. É solteiro e tem um filho. Raramente realiza atividade física, não fuma e não bebe, nem mesmo socialmente. Às vezes, encontra tempo para relaxar/descansar, e os seus

principais *hobbie* são viajar, ir ao cinema, teatro e futebol. Em geral, envolve-se socialmente com os colegas de trabalho. Em termos de saúde, há aproximadamente 26 anos sofre de bronquite asmática.

Os principais sintomas identificados foram: fadiga (baixo nível de energia, sentindo-se cansado precocemente ao longo do dia e, em alguns momentos, com a ocorrência de sonolência); e insônia (dificuldade para conseguir dormir, sono entrecortado).

A escala apresentada a seguir tem por objetivo mostrar, de forma ilustrada, o nível de intensidade de estresse que o gerente em análise apresenta.

Escala de avaliação:



- Ausência de estresse < 1,75
- Estresse leve a moderado > ou = 1,75 a <2,46
- Estresse intenso > ou = 2,46 a < 3,16
- Estresse muito intenso > ou = 3,16

As principais causas de tensão excessiva no trabalho identificadas neste caso foram relacionadas ao processo decisório, em que grande parte das decisões que afetavam diretamente o trabalho do gerente era tomada sem a sua participação, e à convivência com indivíduos de difícil relacionamento, principalmente pares e superiores.

d) Caso de ausência de estresse

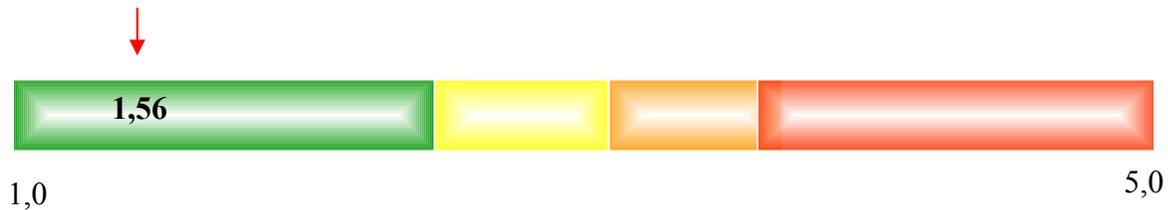
Ausência de estresse significa um estado de bom equilíbrio entre as demandas psíquicas advindas do ambiente, tais como trabalho, família e social, entre outras, e a estrutura psíquica do indivíduo.

Este caso analisado é de um gerente que atua em empresa do ramo de metalurgia, possui curso superior completo de engenharia e função de gerência intermediária, estando à época da pesquisa com 32 anos. Trabalha na empresa entre 4 a 6 anos, atua na área de vendas e sua jornada de trabalho é em torno de 44 horas semanais. Raramente ou nunca trabalha de forma extraordinária e de acordo com a sua percepção, será promovido entre dois a cinco anos. É casado, sua esposa trabalha em tempo integral e não tem filhos. Sempre realiza atividade física de forma regular, não fuma e bebe socialmente. Sempre encontra tempo para relaxar/descansar. Os seus principais *hobbie* são corrida e caminhada, e sempre se envolve socialmente com os colegas de trabalho. Não apresenta nenhuma queixa em termos de saúde.

Nesta situação específica, verifica-se que o gerente em questão está conseguindo um equilíbrio ótimo em relação aos seus diversos contextos, o que contribui para um ajustamento positivo nos ambientes de interação, redundando em bom nível de qualidade de vida e, conseqüentemente, ausência de manifestações de estresse. Neste caso não ocorreram sintomas importantes de estresse que mereçam serem destacados.

A escala apresentada a seguir tem por objetivo mostrar, de forma ilustrada, o nível de intensidade de estresse que o gerente em análise apresenta, que neste caso enquadra-se na faixa verde de ausência de estresse.

Escala de avaliação:



-  Ausência de estresse < 1,75
-  Estresse leve a moderado > ou = 1,75 a < 2,46
-  Estresse intenso > ou = 2,46 a < 3,16
-  Estresse muito intenso > ou = 3,16

Nest

Neste caso as principais fontes de pressão identificadas relacionadas ao trabalho são de natureza eventual e não apresentam nível excessivo de tensão. A exceção se faz em relação ao incômodo decorrente da direção da empresa, que tem como filosofia de trabalho a obsessão e compulsão por resultados, causando tensão excessiva no ambiente ocupacional. Outro aspecto que merece destaque nesse sentido é o excesso de tempo gasto com tecnologias no trabalho, como *e.mails*, *software* e sistemas integrados de gestão, entre outras.

5.6.3 A relação do estresse com algumas variáveis demográficas

Neste item são analisados os níveis de estresse referentes à amostra global em relação às seguintes variáveis demográficas: gênero, tempo na função atual, horas efetivamente trabalhadas, realização de exercício físico regular, tempo para relaxar, hábito de fumar e hábito de consumir bebida alcoólica, visando reduzir os níveis de tensão excessiva no trabalho.

a) O estresse e o gênero

As Tabelas 52 e 53 apresentam o resultado do diagnóstico de estresse, por níveis, relacionados à variável gênero. Num primeiro momento, a Tabela 52 refere-se aos gerentes do sexo masculino e, num segundo momento, a Tabela 53 refere-se aos gerentes do sexo feminino.

Tabela 52 – Nível de estresse ocupacional e gênero masculino - Amostra geral

Nível de estresse	Nível Hierárquico						Total por nível de estresse	%
	Alta Gerência	%	Gerência Intermediária	%	Supervisão Operacional	%		
Ausência de estresse	17	46%	60	38%	79	38%	156	38%
Estresse leve a moderado	16	43%	74	47%	100	47%	190	47%
Estresse intenso	3	8%	21	14%	28	13%	52	13%
Estresse muito intenso	1	3%	2	1%	4	2%	7	2%
Total	37	100%	157	100%	211	100%	405	100%

Fonte: dados da pesquisa
Teste Qui-quadrado $p < 0,01$

Com relação ao sexo masculino, com base na Tabela 52, observa-se que 62% dos gerentes foram diagnosticados com quadro de estresse. Desse percentual, 15% com estresse intenso e muito intenso. Em relação ao quadro de estresse intenso e muito intenso, essa mesma situação praticamente ocorre nos níveis de gerência intermediária e supervisão operacional. Esses percentuais são mais reduzidos quando se analisa o nível da alta gerência.

Tabela 53 – Nível de estresse ocupacional e gênero feminino - Amostra geral

Nível de estresse	Nível Hierárquico						Total por nível de estresse	%
	Alta Gerência	%	Gerência Intermediária	%	Supervisão Operacional	%		
Ausência de estresse	2	50%	14	25%	29	36%	45	32%
Estresse leve a moderado	2	50%	24	42%	32	40%	58	41%
Estresse intenso	0	0%	13	23%	16	20%	29	21%
Estresse muito intenso	0	0%	6	10%	3	4%	9	6%
Total	4	100%	57	100%	80	100%	141	100%

Fonte: dados da pesquisa
Teste Qui-quadrado $p < 0,01$

Em relação ao sexo feminino, que representa 25,6% da amostra total dos gerentes pesquisados, em termos globais, se comparado ao sexo masculino, apresenta um percentual maior de gerentes

com quadro de estresse, 68%. Analisando a intensidade do estresse, níveis intenso e muito intenso, esse percentual apresenta-se ainda mais acentuado: 27% contra 15% dos gerentes de sexo masculino. Em relação aos três níveis de estresse na amostra do sexo feminino, verifica-se uma predominância no nível da gerência intermediária, 75%, enquanto que na supervisão operacional apresenta um percentual de 64%.

Com base nos dados apresentados nas Tabelas 52 e 53, conclui-se que o estresse ocorre com maior frequência e intensidade no sexo feminino, em que os gerentes mais estressados são aqueles ocupantes do nível de gerência intermediária. O teste de inferência estatística permite generalizar que a mulher na função gerencial tem mais estresse do que os homens ($p < 0,01$).

A ocorrência de um maior nível de estresse no sexo feminino pode ser explicada tendo em vista o tipo e a intensidade de hormônios produzidos, o que leva as mulheres a terem essa maior propensão ao estresse, se comparadas aos homens (LUZ, 2005). Outras razões também podem contribuir para explicar essa situação. De certa forma, as mulheres, além da jornada de trabalho na empresa, assumem outras atividades no plano familiar, como realizar e/ou orientar atividades domésticas e dedicar atenção especial à família em relação a atividades educacionais, entre outras. Essas peculiaridades em relação ao trabalho da mulher podem gerar um maior nível de tensão e extrapolar o ambiente ocupacional. Dessa forma, somando-se aos aspectos orgânicos e fisiológicos inerentes ao sexo feminino, essas outras fontes de pressão podem contribuir para explicar o maior nível de estresse identificado nos gerentes de sexo feminino.

Melo (2003) reforça essa explicação afirmando que a superposição de responsabilidades e o cuidado com a casa e a família, paralelamente à atividade profissional, geram níveis de sobrecarga no trabalho, estresse e conflitos.

b) O estresse e o tempo na função

A Tabela 54 mostra o resultado do diagnóstico de estresse, por nível de intensidade, relacionado à variável *tempo na função*.

Tabela 54– Nível de estresse ocupacional e tempo na função – Amostra geral

Nível de estresse	Tempo na função								Total por nível de estresse	%
	Menos de 1 ano	%	De 1 a 3 anos	%	De 4 a 6 anos	%	Mais de 6 anos	%		
Ausência	55	49%	63	34%	31	36%	54	33%	203	37%
Leve a moderado	40	36%	81	43%	43	50%	84	52%	248	45%
Intenso	14	12%	37	20%	8	9%	22	13%	81	15%
Muito intenso	3	3%	6	3%	4	5%	3	2%	16	3%
Total	112	100%	187	100%	86	100%	163	100%	548	100%

Observação: 2 casos sem informação

Fonte: dados da pesquisa

Com base nos dados da Tabela 54, verifica-se que a situação de ausência de estresse é mais freqüente naqueles indivíduos com menos tempo na função gerencial, ou seja, até um ano. À medida que aumenta o tempo na função, o percentual de ausência de estresse tende a reduzir, mas não apresenta grande discrepância em relação aos intervalos de tempo estudados. No entanto, com base nos dados obtidos, é possível afirmar que a situação de ausência de estresse ocorre em menor grau em relação aos gerentes com mais tempo na função (intervalo mais de 6 anos), em que o percentual atinge 33%.

Em relação ao nível de estresse leve a moderado, verifica-se que, à medida que o tempo na função vai aumentando, aumenta o percentual de gerentes com este nível de estresse. Essa mesma regularidade e intensidade não são observadas em relação aos níveis de estresse intenso e muito intenso. No caso do estresse intenso, a maior concentração ocorre no intervalo de 1 a 3 anos; no caso do estresse muito intenso, de 4 a 6 anos. Em síntese, conclui-se que o tempo na função não é um indicador discriminante capaz de explicar os níveis de estresse identificados na amostra estudada.

c) O estresse e o número de horas trabalhadas

A Tabela 55 proporciona a base de dados para analisar a relação dos níveis de estresse com a jornada de trabalho dos gerentes pesquisados.

Tabela 55 – Nível de estresse ocupacional e número de horas trabalhadas semanalmente – Amostra global

Nível de estresse	Horas trabalhadas								Total por nível de estresse	%
	Até 44	%	Entre 45 e 50	%	Entre 51 e 60	%	Mais de 60	%		
Ausência	52	42%	84	39%	61	35%	6	17%	203	37%
Leve a moderado	55	44%	101	46%	76	44%	17	47%	249	45%
Intenso	16	13%	29	13%	25	15%	12	33%	82	15%
Muito intenso	1	1%	4	2%	10	6%	1	3%	16	3%
Total	124	100%	218	100%	172	100%	36	100%	550	100%

Fonte: dados da pesquisa
Teste Qui-quadrado $p < 0,01$

Tendo como referência os dados constantes da Tabela 55, observa-se que a ausência de estresse tem relação indireta com o número de horas trabalhadas; ou seja, à medida que a jornada de trabalho aumenta, reduz o percentual de indivíduos com ausência de estresse. Numa jornada considerada padrão, no caso brasileiro, de 44 horas semanais, o percentual de ausência de estresse é de 42%. À medida que essa jornada aumenta, vai decrescendo esse percentual, até chegar em 17%, isso no caso daqueles gerentes que possuem jornada superior a 60 horas semanais.

Em relação ao nível de estresse leve a moderado, também ocorre uma relação direta e contínua; ou seja, à medida que a jornada de trabalho aumenta, o percentual de indivíduos estressados também aumenta. Passa de 44% no intervalo de até 44 horas semanais para 47% no caso daqueles gerentes que têm jornada acima de 60 horas. No caso de estresse intenso essa situação é mais agravada, uma vez que a mesma relação é verificada. No entanto, o percentual da primeira faixa em relação à última (mais de 60 horas) passa de 13% para 33%, ou seja, quase que triplica. Em relação ao nível de estresse muito intenso, essa tendência também é confirmada, apresentando concentração maior no intervalo entre 51 e 60 horas.

Esse resultado vem confirmar que o *descanso regular*, construto de primeira ordem, constante do modelo teórico apresentado, explica o construto de segunda ordem *mecanismo de regulação*, que apresenta uma relação indireta com os *sintomas de estresse* e, conseqüentemente, com *impactos na produtividade*.

O teste de inferência estatística realizado permite generalizar que gestores com carga semanal de trabalho de até 44 horas têm menos estresse que aqueles que trabalham mais de 60 horas semanais ($p < 0,01$).

d) O estresse e a realização de exercício físico regular

A Tabela 56 permite a análise da relação entre o estresse e a realização de programa de exercício físico regular.

Tabela 56 – Nível de estresse ocupacional e realização de exercício físico regular – Amostra global

Nível de estresse	Realiza Exercício Físico						Total	%
	Sempre	%	Às vezes	%	Raramente ou nunca	%		
Ausência	60	47%	66	44%	77	28%	203	37%
Leve a moderado	55	43%	67	45%	127	46%	249	45%
Intenso	10	8%	13	9%	59	22%	82	15%
Muito intenso	2	2%	3	2%	11	4%	16	3%
Total	127	100%	149	100%	274	100%	550	100%

Fonte: dados da pesquisa
 Teste Qui-quadrado $p < 0,01$

A realização de programa de exercício físico planejado e regular de pelo menos 30 a 40 minutos, como corrida e caminhada, entre outros de mesma natureza, durante pelo menos três vezes por semana é muito importante para melhorar as condições gerais de saúde dos indivíduos. Exceção se faz a casos especiais, em que determinadas atividades físicas possam ser contra-indicadas em função de questões de natureza específica.

Com base no teste de inferência estatística realizado, é possível generalizar que gestores que praticam exercício físico regular têm menos estresse que aqueles que não utilizam essa prática ($p < 0,01$).

Os dados constantes da Tabela 56 comprovam essa relação. Observa-se que o maior percentual de ausência de estresse ocorre entre os indivíduos que realizam atividades físicas de forma freqüente. Esse percentual vai se reduzindo à medida que essa prática passa a ocorrer de forma muito reduzida ou, mesmo, não ocorre. Em relação aos níveis de estresse, verifica-se que à medida que a atividade física regular e planejada vai sendo reduzida ou, mesmo, não ocorre, a incidência percentual de gerentes com quadro de estresse vai aumentando. Dessa forma, pode-se considerar que existe relação inversa entre estresse e atividade física planejada e regular.

Pesquisas nessa área poderiam ser interessantes, objetivando identificar de forma mais específica essa relação, além de apontar as atividades físicas mais adequadas para se obter maiores benefícios em termos de distensionamento e melhoria das condições de saúde de forma sistêmica.

e) O estresse e o tempo utilizado para relaxamento/distensionamento

Esta análise será realizada tomando-se como base os dados constantes da Tabela 56.

Tabela 57 – Nível de estresse ocupacional e a prática de relaxamento/distensionamento – Amostra global

Nível de estresse	Tempo para Relaxar						Total	%
	Sempre	%	Às vezes	%	Raramente ou nunca	%		
Ausência	79	53%	114	34%	10	15%	203	37%
Leve a moderado	53	36%	167	50%	29	44%	249	45%
Intenso	16	11%	45	13%	21	32%	82	15%
Muito intenso	0	0%	10	3%	6	9%	16	3%
Total	148	100%	336	100%	66	100%	550	100%

Fonte: dados da pesquisa
 Teste Qui-quadrado $p < 0,01$

Como no item anterior, percebe-se uma relação inversa entre o estresse e o tempo que os indivíduos destinam para atividades de relaxamento/distensionamento. Juntamente com as

estratégias de controle cognitivo, atitude mental positiva e refratariedade, a estratégia de relaxamento/distensionamento constitui meio eficaz de combate ao estresse (COUTO, 1987).

Com relação ao tempo para relaxamento/distensionamento, os dados da Tabela 57 evidenciam a sua efetividade. A ausência de estresse está relacionada com a importância que os indivíduos atribuem a essa prática. Quanto mais encontraram tempo para essas atividades, maior foi o percentual de ausência de estresse verificado na amostra pesquisada. O mesmo ocorreu em relação aos níveis de estresse. Em todos os níveis (leve a moderado, intenso e muito intenso), quanto maior foi a frequência dessa prática, menores foram os percentuais de gerentes estressados nesses respectivos níveis.

O teste de inferência estatística realizado permite generalizar que os gestores que preservam tempo para relaxamento e práticas de distensionamento têm menos estresse que aqueles que não utilizam essas estratégias ($p < 0,01$).

f) O estresse e o consumo de cigarro

A Tabela 58 apresenta dados relacionando aos níveis de estresse identificados na amostra pesquisada e o consumo de cigarro por parte desses indivíduos.

Tabela 58 – Nível de estresse ocupacional e fumantes – Amostra global

Nível de estresse	Fuma				Total	%
	Sim	%	Não	%		
Ausência	10	15%	192	40%	202	37%
Leve a moderado	29	43%	220	46%	249	45%
Intenso	20	29%	62	13%	82	15%
Muito intenso	9	13%	7	1%	16	3%
Total	68	100%	481	100%	549	100%

Observação: 1 caso sem informação

Fonte: dados da pesquisa

Analisando a amostra global, verifica-se que somente 12,3% são fumantes. Desse percentual, 10% fumam menos de um maço por dia e 3,3% fumam entre um e dois maços. Foi constatado que somente um gerente de toda a amostra pesquisa fuma além de dois maços de cigarro por dia.

De acordo com as suas informações, obtidas na entrevista, essa prática objetiva minimizar as tensões decorrentes do ambiente de trabalho. Esse indivíduo foi diagnosticado com quadro importante de estresse.

g) O estresse e o consumo de bebida alcoólica

A Tabela 59 apresenta dados que possibilitam essa análise.

Tabela 59 – Nível de estresse ocupacional e consumo de bebidas alcoólicas – Amostra global

Nível de estresse	Toma bebidas alcoólicas				Total	%
	Sim	%	Não	%		
Ausência	135	35%	68	43%	203	37%
Leve a moderado	180	46%	68	43%	248	45%
Intenso	64	16%	18	11%	82	15%
Muito intenso	12	3%	4	3%	16	3%
Total	391	100%	158	100%	549	100%

Observação: 1 caso sem informação

Fonte: dados da pesquisa

Em relação à amostra global pesquisada, 71,22% dos pesquisados, ou 391, fazem uso de bebida alcoólica semanalmente. Desses, 64% bebem de uma a cinco doses¹⁰ semanais; 22%, de 6 a 10 doses; 9%, de 11 a 20 doses; e 3%, mais de 21 doses por semana. Desses indivíduos, 128 nos últimos seis meses têm bebido mais que de costume (Apêndice N). De acordo com os dados obtidos, alguns justificam essa situação em função de o nível de pressão no ambiente de trabalho ter aumentado nos últimos meses. Dessa forma, observa-se que a bebida está servindo como válvula de escape, proporcionando um pseudo-relaxamento de curta duração, mas com possíveis reflexos comprometedores da saúde dos gerentes. Essa situação pode ser observada na tabela 59. Em todos os níveis de estresse identificados, a grande parte dos gerentes faz uso de bebida alcoólica. Chama a atenção também o fato de que do grupo em que ocorre ausência de estresse 66,5% dos indivíduos também bebem, na sua grande maioria, de forma moderada (socialmente).

Em síntese, esta unidade teve como objetivo apresentar e analisar os resultados do estudo, em que se abordou a descrição dos principais dados relativos ao perfil da amostra pesquisada e posteriormente, analisou-se a confiabilidade dos construtos. Esses construtos foram descritos e foram verificadas suas relações, visando à orientação de operacionalização.

¹⁰ Uma dose corresponde a uma taça de vinho, uma caneca/tulipa de chope ou uma dose de destilados.

Em seguida, realizou-se a análise e verificação das hipóteses do estudo, que teve como resultado a proposta do *Modelo teórico para explicar o estresse ocupacional em gerentes*. Já com base no modelo teórico proposto decorrente do estudo, foram apresentadas análises em relação ao estresse ocupacional da amostra no global e por empresa.

Apresentou-se também a análise de casos ilustrativos em relação ao diagnóstico de estresse por nível de intensidade, em que foram apontadas as principais situações estressantes no ambiente de trabalho.

Por fim, foram realizados cruzamentos das principais variáveis demográficas consideradas no estudo, relacionando-as com o diagnóstico de estresse global de acordo com os níveis hierárquicos pesquisados (alta gerência, gerência intermediária e supervisão operacional).

Na unidade seguinte, serão apresentadas as principais conclusões e recomendações em relação a este estudo.

6 CONCLUSÃO

Esta seção tem como objetivo apresentar uma síntese dos principais resultados deste trabalho, incluindo o *Modelo teórico proposto para explicar o estresse ocupacional em gerentes*, como também oferecer recomendações às organizações no sentido de refletirem sobre os diversos contextos ocupacionais da realidade organizacional, para que, de forma menos tensionante, possam atingir os seus objetivos. A promoção de um ambiente de trabalho mais equilibrado pode contribuir de forma significativa para alcançar um diferencial positivo em termos da qualidade de vida dos trabalhadores, constituindo-se em condição importante para que, de forma sinérgica, as organizações possam atingir com plenitude os resultados almejados.

.Objetiva-se também, apresentar recomendações dirigidas aos trabalhadores que exercem funções gerenciais para que, de forma consciente, possam atuar com maior equilíbrio pessoal, buscando, sobretudo, atingir os resultados desejados pelas organizações, compatibilizando-os com os objetivos e expectativas pessoais. Essa forma mais equilibrada nas relações de trabalho torna-se condição importante para a saúde, tanto psíquica como orgânica, contribuindo para um maior equilíbrio, em que todos os atores envolvidos possam estar diante de uma situação de ganha-ganha.

Também, são apresentadas recomendações teóricas, tendo como objetivo principal construir uma agenda de pesquisa que possa contribuir para o desenvolvimento e aprofundamento de estudos nessa área, tão importantes para indivíduos quanto para as organizações. Nesse contexto, algumas limitações deste trabalho foram mencionadas.

Dessa forma, a presente unidade está estruturada em três partes: a) síntese dos principais resultados, discussões e conclusões; b) apresentação de recomendações para as organizações e trabalhadores gerentes no sentido de tornar o ambiente ocupacional mais equilibrado e, conseqüentemente, mais produtivo, contribuindo assim, para melhorar a qualidade de vida no trabalho e minimizar os altos níveis de pressão no contexto ocupacional; e c) apresentação de sugestões de agenda de pesquisa para direcionar futuras pesquisas nesta área, como também destacar algumas limitações identificadas no presente estudo.

Principais resultados obtidos:

Tendo em vista os objetivos deste trabalho, desenvolveu-se o *Modelo teórico para explicar o estresse ocupacional em gerentes* (MTEG), validado por meio de equações estruturais e suportado com base nas teorias sobre estresse ocupacional, tendo como referência os estudos de Cooper *et al.* (1998, 2000, 2002), Karasek (1996, 1998, 2000), Moraes (1990, 1992, 1995, 1998, 2000, 2002, 2003) e Couto (1987). As contribuições de Selye (1936, 1956, 1974), Friedman & Rosenman (1974), French (1983), Goldberg (1986), Albrecht (1990), Levi (2003, 2005) e Sauter (2005) também foram de grande importância para o presente estudo.

Modelo teórico proposto para explicar o estresse ocupacional em gerentes

O *Modelo teórico* (figura 11) proposto neste estudo, se comparado com o *Modelo dinâmico de estresse ocupacional*, de Cooper *et al.* (1988), que teve suas escalas de avaliação (OSI) revisadas por Evers, Frese & Cooper (2000), bem como o *Modelo de tensão do trabalho*, de Karasek (1988), apresenta os aspectos estruturais a seguir mencionados.

As fontes de estresse são apresentadas por meio de dois construtos de segunda ordem, tendo sido separadas em *fontes de tensão no trabalho* (FTT) e *fontes de tensão do indivíduo e do papel gerencial* (FTIPG). O FTT é explicado por construtos de primeira ordem: *processos de trabalho*; *relações no trabalho*; *insegurança nas relações de trabalho e convivência com indivíduos de personalidade difícil* (dificuldades no relacionamento). Cada um desses construtos de primeira ordem foi explicado por um conjunto de indicadores. O FTIPG é explicado por quatro construtos de primeira ordem: *responsabilidades acima dos limites*; *estilo e qualidade de vida*; *trabalho dos gerentes* (de natureza gerencial); e *desmotivação*. Esses construtos de primeira ordem são explicados por um conjunto de indicadores.

Apresentam-se também dois outros construtos de segunda ordem: *mecanismos de regulação* (MECREGUL); e *sintomas de estresse* (SINTOMAS). O MECREGUL é explicado por três construtos de segunda ordem: *interação e prazos*; *descanso regular*; *experiência no trabalho e atividade física*. Esses construtos de primeira ordem também são explicados pelos seus respectivos indicadores. O construto SINTOMAS é explicado por três construtos de segunda ordem: *sintomas de hiperexcitabilidade e senso de humor*; *sintomas psíquicos, sintomas decorrentes do sistema nervoso simpático (SNS) e os de origem gástrica*; e *aumento do tônus*

vital, tontura/vertigem, falta/excesso de apetite e relaxamento. O modelo proposto leva ainda em consideração outro construto de primeira ordem, o qual, por meio dos seus indicadores, explica os impactos na produtividade (IMPACTOS).

Como pode ser observado, o MTEG avança teoricamente à medida que contribui para o aprofundamento das explicações relacionadas às fontes de pressão, relacionando-as a *tensões decorrentes do trabalho*, com explicações por meio de três construtos de primeira ordem e 23 indicadores.

O mesmo ocorre em relação às *fontes de tensão do indivíduo e do papel gerencial*, que são explicadas por quatro construtos de primeira ordem e 14 indicadores. Avança também, à medida que insere no *Modelo teórico proposto* o construto de primeira ordem *aspectos específicos do trabalho do gerente* (tabela 24), que explicou de forma importante a incidência de estresse neste grupo funcional.

Constam ainda do *Modelo teórico proposto* os *mecanismos de regulação*, que explicam as ações e/ou comportamentos que os gerentes colocam em prática visando compensar e/ou neutralizar situações tensionantes no ambiente ocupacional, os quais atuam no sentido de amenizar as pressões decorrentes do ambiente de trabalho e, conseqüentemente, minimizar as causas e os sintomas de estresse. Permite, também, de forma mais completa e aprofundada, categorizar por tipo de sintoma e estabelecer o diagnóstico de estresse, por meio de instrumento aderente ao modelo teórico proposto (Apêndice E).

Outro aspecto importante que contempla o modelo em referência foi a introdução de um construto ainda não presente na literatura estudada que objetiva explicar os *impactos na produtividade* decorrentes dos *sintomas de estresse*.

Procurou-se estudar também os impactos decorrentes de *outras fontes de tensão* decorrentes de outros ambientes que não o ocupacional. No entanto, não se obteve uma relação direta desse construto com outros construtos do modelo. Tendo em vista esta constatação, este construto não faz parte do modelo teórico proposto, sendo recomendado o aprofundamento de estudos nesta

direção quando da apresentação das sugestões que compõem a agenda para a realização de novas pesquisas nesta área, constante desta unidade.

Em síntese, analisando o *Modelo teórico proposto* por este estudo em relação ao *Modelo dinâmico do estresse ocupacional* de Cooper *et al.* (1988) e ao *Modelo de tensão do trabalho*, de Karasek (1998), o *Modelo teórico proposto para explicar o estresse ocupacional em gerentes* apresenta os seguintes aspectos principais a serem considerados.

- Introduz o construto *aspectos específicos do trabalho do gerente*, explicado a partir de sete indicadores (item 5.3.2.3).

- Enfatiza e amplia os *mecanismos de regulação*, que são explicados a partir três construtos: *interação na organização e prazos, descanso regular, experiência no trabalho e atividade física*, e sete indicadores (item 5.3.3).

- Categoriza e amplia os *sintomas de estresse* por meio dos seguintes construtos: *sintomas de hiperexcitabilidade e senso de humor; sintomas psíquicos, sintomas decorrentes do sistema nervoso simpático e gástricos; e sintomas de aumento do tônus vital, tontura/vertigem e falta/excesso de apetite*. Esses construtos são explicados a partir de vinte indicadores (item 5.3.5).

- Amplia os aspectos relacionados aos *impactos na produtividade*, que são explicados por construto específico, a partir de sete indicadores, para medir situações tais como: eficiência no trabalho; dificuldades relacionadas à memória e concentração no trabalho; comportamentos de fuga de responsabilidades; perda de controle dos eventos relacionados à vida (trabalho, família e social, entre outros); e desgastes nos relacionamentos no trabalho e fora dele.

- Propõe questionário aderente ao *Modelo teórico* (Apêndice E) capaz de diagnosticar o nível de estresse de ocupantes da função gerencial em atuação no Brasil, determinando o nível de intensidade do fenômeno e o impacto dos diversos fatores causadores (trabalho, natureza pessoal e contexto).

Diagnóstico do estresse ocupacional

Com base no Modelo teórico proposto para explicar o estresse ocupacional em gerentes (MTEG), apresenta-se a síntese do diagnóstico realizado em uma amostra de 547 gerentes, ocupantes de três níveis hierárquicos (alta gerência, gerência intermediária e supervisão operacional), que desenvolvem suas atividades em 15 empresas de diversos setores **com atuação no Brasil**.

Verificou-se que 63% dos gerentes, ou 345, foram diagnosticados com quadro de estresse, sendo 45%, ou 246, com estresse leve a moderado; 15%, ou 82, com estresse intenso; e 3%, ou 16, com manifestações de estresse muito intenso.

Apesar da utilização de metodologias diferentes, mas com o mesmo propósito, esses resultados são comparados com algumas pesquisas realizadas no Brasil e em outros países. A primeira comparação se dá em relação ao estudo realizado por Couto (1987), pesquisando executivos e gerentes com atuação em empresas brasileiras, principalmente aquelas em atividades nos estados de São Paulo, Bahia, Espírito Santo e Distrito Federal. Do total de indivíduos pesquisados (552), verificou-se que 68,1% dos gestores, ou 376, encontravam-se estressados naquela oportunidade. Em relação ao diagnóstico realizado no presente trabalho, o percentual de estressados é bastante próximo (63%). Ainda em relação a essa pesquisa, os níveis identificados foram: ausência de estresse, 31,9%; estresse leve a moderado, 23,9%; estresse intenso, 35,1%; e estresse muito intenso, 9,1%. Nessa mesma década, pesquisa realizada por Cooper & Arbose (1984) mostra que entre dez países os índices de estresse mais elevados se encontravam entre os executivos do Egito, 41,6%, e do Brasil, 40,9%. Destes últimos, em torno de 50% enquadravam-se na categoria de risco elevado de instabilidade mental. Os índices de estresse mais baixos foram encontrados entre os executivos da Suécia, 14,5%, e Alemanha, 10,5%.

Estudos mais recentes realizados por Cooper *et al.* (1998) em 37 países revelaram que o Brasil passou do 17º para o 2º lugar como tendo os gerentes mais estressados em relação aos países pesquisados. A Índia ficou em 1º lugar e as Ilhas Fiji em 37º.

De acordo com pesquisas realizadas pela International Stress Management Association (ISMA, 2003), verifica-se incidência importante de *burnout* (fase mais grave do estresse) em relação aos profissionais brasileiros. Em situação mais crítica estão os profissionais japoneses e com índices menores do que os identificados no Brasil estão China, Estados Unidos, Alemanha. França e

Israel. Os menores índices foram identificados em Hong Kong e nas Ilhas Fiji. A pesquisa também revela as profissões no Brasil nas quais os níveis de estresse são os mais altos, em ordem de importância: profissionais de áreas de segurança, controladores de voo, gerentes/executivos em geral, profissionais de áreas de saúde e jornalistas.

Os indivíduos atingidos pela síndrome de *burnout* deixam de ser funcionais, tornando-se agressivos e apáticos, podendo desenvolver doenças cardiovasculares, no sistema digestivo, diabetes e depressão, entre outras, conforme relatado pela pesquisa.

Ainda segundo os dados da ISMA (2003), os altos índices de estresse encontrados na pesquisa internacional estão relacionados com as fusões e o enxugamento do quadro de pessoal das empresas, provocados, principalmente, pelos efeitos da globalização. Essa situação tem modificado de forma acentuada a organização das empresas, sobretudo com a horizontalização das estruturas, refletindo-se na organização do trabalho e aumentando o grau de tensão dos trabalhadores. Essa visão também é compartilhada por Sauter (2005), ao considerar que as práticas organizacionais, além de terem mudado drasticamente a economia para aumentar os níveis de competitividade, fizeram com que muitas empresas, principalmente as de grande porte, reduzissem de forma significativa os seus quadros de pessoal. Outra estratégia marcante, segundo o autor, é o aumento significativo da contratação de trabalhadores temporários e mão-de-obra terceirizada, que atualmente nos EUA são os maiores empregadores. Além desses aspectos, menciona as tecnologias de produção enxutas e mais flexíveis, que estão disseminadas por toda a indústria, nas diversas partes do mundo.

Em relação à realidade brasileira, foi constatado que mesmo nas 150 melhores empresas para se trabalhar a grande queixa do pessoal está relacionada à carga excessiva de trabalho (VOCÊ S/A, 09/2005).

Na visão de Cooper (2005), à medida que as organizações terceirizam, um número cada vez maior de indivíduos passa a vender seus serviços às organizações mediante contratos de curto prazo ou prestação de serviço autônomo. Essa situação contribui para a criação de uma cultura corporativa de empregados temporários, já fortemente presente nos diversos níveis das organizações, aumentando a incerteza nas relações de trabalho e, conseqüentemente, gerando

níveis importantes de pressão, podendo constituir-se em importante indutor do estresse ocupacional.

Além das questões de ordem organizacional, é importante ressaltar que as características individuais também são determinantes para a assimilação de níveis mais elevados de tensão. Os indivíduos mais vulneráveis são aqueles com menor grau de confiança e que possuem dificuldades para lidar com limites e frustrações, principalmente quando relacionados com a vida humana (ISMA, 2003; COUTO, 1987).

Para Levi (2003), numa análise mais ampla dessa situação, as principais causas do estresse estão relacionadas com o alto esforço e a baixa gratificação e reconhecimento dos trabalhadores. Para ele, a solução passa por ações integradas, que vão desde o comprometimento de cada indivíduo e organização, no sentido do estabelecerem condições e estilo de vida mais saudável, até o envolvimento do governo, que deveria abraçar políticas de prevenção de altos níveis de estresse. Isso porque, mais do que um ônus para as empresas, as doenças causadas pelo excesso de trabalho em situações tensionantes custam, por exemplo, aos estados membros da União Européia cerca de 300 bilhões de dólares por ano ao sistema de saúde. Como exemplo desse nível de envolvimento, a Volvo desenvolveu na Suécia programa de prevenção de estresse entre os seus principais executivos. A empresa acredita que medidas como conscientização sobre a quebra do ciclo de excesso de trabalho tensionante e prática regular de atividades físicas podem ajudar a reverter problemas causados pelos altos níveis de estresse. Nos últimos três anos, desde que o programa foi implantado, nenhum executivo apresentou níveis elevados de estresse. Acredita-se que a economia da empresa tenha sido de 17 milhões de dólares referente ao não afastamento dos seus principais executivos (LEVI, 2003).

Ainda segundo Levi (2005), muitas causas e conseqüências do estresse relacionado ao trabalho encontram-se disseminadas nos 15 estados membro da União Européia. Dos 160 milhões de trabalhadores, 56% relatam que trabalham num ritmo aceleradíssimo e 60%, com prazos apertados. Mais de 30% não têm influência sobre a ordem das atividades que executam e 40% relatam possuir tarefas monótonas. Essas mesmas causas foram apontadas, de forma importante, pelos 550 gerentes pesquisados nas quinze empresas brasileiras objeto deste estudo, exceto a realização de tarefas monótonas, que não foi identificada.

Recomendações

Apresentam-se aqui recomendações tanto para as organizações como para os trabalhadores que exercem funções gerenciais, com o propósito de tornar o ambiente ocupacional mais equilibrado e, conseqüentemente, mais produtivo, bem como orientar em relação ao fortalecimento da estrutura psíquica dos indivíduos, condições essas consideradas fundamentais para melhorar a relação indivíduo-trabalho. A resultante dessa integração atuará no sentido de equilibrar a relação entre as pressões psíquicas advindas do ambiente ocupacional e a capacidade psíquica dos indivíduos para suportá-las. Havendo, portanto, esse maior equilíbrio, tende-se a obter melhor ajuste em relação ao contexto do trabalho, o que conseqüentemente tenderá, de forma proativa, a reduzir as possibilidades de desenvolvimento de quadros de estresse na população gerencial.

Recomendações às organizações

As recomendações ora apresentadas têm como base os dados obtidos na pesquisa realizada, tanto com a aplicação de questionário em 550 gerentes das 15 empresas participantes como também na realização de entrevistas com aproximadamente 25% da amostra. Ressalta-se que essas recomendações têm caráter genérico. Portanto, ao serem aplicadas, é importante analisar, de forma específica, cada realidade em questão.

É importante mencionar que o trabalho gerencial enquadra-se na categoria do chamado “trabalho de alta densidade”, que, de acordo com Couto (1995), apresenta duas características básicas: uso constante da memória imediata; e grande número de microdecisões. Em certas situações, pode haver um terceiro fator, que é a existência de carga afetiva na tarefa.

Essas características, aliadas àquelas específicas do trabalho dos gerentes, são responsáveis por tornar a função gerencial mais susceptível a significativos níveis de tensão do ponto de vista psíquico. Muitas empresas, em função da sua cultura, valores e crenças dos seus dirigentes, potencializam essa situação adotando práticas, muitas vezes, geradoras de tensão excessiva no trabalho, levando os trabalhadores a romperem o equilíbrio em relação a sua estrutura psíquica.

Diante desse contexto e tendo como base os resultados obtidos neste estudo, propõem-se as recomendações apresentadas a seguir, com o objetivo de contribuir para um maior equilíbrio em relação às pressões excessivas advindas do ambiente de trabalho e à capacidade dos indivíduos de suportá-las. Tendo em vista que o trabalho ocupa um papel central na vida das pessoas e na constituição das sociedades, esse maior ajuste contribuirá de forma muito importante para a melhoria da qualidade de vida no trabalho e, conseqüentemente, para a preservação da saúde psíquica e orgânica dos trabalhadores, sobretudo daqueles que exercem funções gerenciais. As recomendações serão apresentadas em forma de itens, tendo em vista considerar-se que essa é uma forma didática de pontuar objetivamente as questões mais importantes.

1ª) Ter noção clara de que a demanda excessiva de trabalho e a simultaneidade de atividades são os principais fatores estressantes. Desincentivar práticas de pressão excessiva e dar ênfase às ações de planejamento, visando, sobretudo, à integração dos objetivos organizacionais, à definição de prioridades, ao estabelecimento de indicadores de resultados, à alocação de recursos, à elaboração de cronogramas compartilhados de execução e aos procedimentos de acompanhamento. Atenção especial deverá ser dada para o nível excessivo de cobranças e comportamentos paranóicos por resultados, situações essas geradoras de excesso de pressão no ambiente de trabalho.

2ª) Ter noção dos limites das pessoas, adotando filosofia de trabalho pautada na valorização e participação, a partir da definição, de forma adequada, dos processos de trabalho, estabelecendo objetivos desafiadores, porém factíveis de realização, e levando em consideração as competências gerenciais e as condições operacionais instaladas.

3ª) Estar atento a um número razoável de metas a serem desenvolvidas e ter noção de prazos factíveis, incentivando a utilização racional da tecnologia disponível, observando sempre as necessidades de adequação em função das necessidades da organização.

4ª) Acompanhar periodicamente os gerentes por intermédio do serviço médico e demais áreas especializadas, avaliando o impacto do trabalho e a existência de gerentes obsessivo-compulsivo. Identificar sinais precoces de fadiga crônica e desequilíbrio mental e de conduta, promovendo as ações preventivas que cada caso requerer, e atentar para os casos identificados como de difícil

relacionamento no ambiente de trabalho (personalidade difícil), que deverão ser devidamente orientados e acompanhados, visando à mudança de comportamento.

5ª) Monitorar, periodicamente, a forma de atuação dos gerentes, buscando orientá-los na adoção de práticas equilibradas de gerenciamento, valorizando a participação, o bom relacionamento no âmbito do seu grupo e da empresa, o equilíbrio na interação com os empregados e o estabelecimento de metas factíveis, tudo isso segundo as diretrizes estabelecidas pela empresa.

6ª) Adotar postura ética nas relações de trabalho como ponto crítico, incentivando a participação dos empregados e tomando como filosofia a valorização, o respeito humano e a liberdade de ação, de forma autêntica e coerente.

7ª) Atentar para que o ocupante da função gerencial, não importando o nível hierárquico que ocupa ou ocupará na organização, necessariamente deverá estar apto a desenvolver as suas atribuições funcionais, devendo-se considerar aspectos de personalidade, como equilíbrio emocional e capacidade psíquica para suportar níveis mais elevados de pressão decorrentes do ambiente de trabalho, que são inerentes à função gerencial, e a posse de conhecimentos, habilidades técnicas e comportamentais, bem como formação educacional compatível e preparação gerencial específicos para esse fim.

8ª) Conscientizar os gerentes sobre os efeitos do estresse na produtividade e em relação aos impactos no comportamento e saúde, realizando atividades que possam transmitir e conscientizar sobre os aspectos essenciais nessa área.

9ª) Flexibilizar a padronização dos processos de trabalho, permitindo aos gerentes um certo grau de liberdade, para que, no âmbito do nível de responsabilidade atribuída, possam ter autonomia de participação e decisão.

10ª) Estruturar fisicamente o ambiente organizacional de forma a reduzir o nível excessivo de ruído, calor e interrupções constantes, e atentar para a relação adequada do indivíduo com seu posto de trabalho, observando os princípios ergonômicos.

11^a) Incentivar a prática de atividades físicas como rotina, na empresa e/ou fora dela, o que proporcionará ao indivíduo mais disposição no desenvolvimento das suas atividades, e incentivar, adicionalmente, a realização de atividades de distencionamento ao longo da jornada de trabalho (pequenas pausas para relaxamento). Para os trabalhos que envolvem alta densidade, essas pausas, de uma forma geral, podem ser de dez minutos a cada duas horas de trabalho, cabendo a cada indivíduo buscar a melhor adequação de acordo com as suas características e necessidades.

Recomendações aos gerentes

1^a) Aprender a realizar atividades de distensionamento ao longo da jornada de trabalho (pequenas pausas para relaxamento), observando que nos trabalhos que envolvem alta densidade essas pausas, de forma geral, podem ser em torno de dez minutos a cada duas horas de trabalho, cabendo a cada indivíduo buscar a melhor adequação de acordo com as suas características e necessidades, lembrando que durante as pausas é importante exercitar a musculatura, andar e conversar.

2^a) Procurar não assumir responsabilidades acima dos limites pessoais, realizando atividades de acordo com a competência que possui (cognitiva, técnica e atitudinal/comportamental), buscando de forma constante o crescimento/desenvolvimento pessoal e profissional. Adotar ações de incentivo ao treinamento, desenvolvimento e educação da equipe de trabalho, atuando como gerente *coach*.

3^a) Gozar férias regulares, como também utilizar os finais de semana para descanso.

4^a) Após o expediente, desligar-se das situações de trabalho, destinando tempo livre para a realização de atividades prazerosas, atentando para a importância do repouso mínimo entre jornadas de trabalho, que deverá ser de 11 horas, dormindo-se pelo menos 6 horas por noite.

5^a) Controlar o estilo de vida corrido e competitivo, procurando valorizar as ações de planejamento, definindo recursos, cursos de ações e prioridades factíveis de acordo com a jornada de trabalho, e atentar para a utilização de tecnologias (*e.mail* e *softwares*, entre outras de mesma natureza) de forma racional, evitando as pressões excessivas decorrentes da sua utilização.

6ª) Desenvolver programa de qualidade de vida, buscando equilíbrio entre os diversos contextos da vida (profissional, familiar, social, cultural, espiritual e a própria individualidade), tendo como consequência níveis satisfatórios de saúde e realização.

7ª) Realizar programa de atividade física regular, pelo menos três vezes por semana, durante quarenta minutos por dia, alimentando-se adequadamente.

8ª) Trabalhar as questões próprias, quer individualmente ou por intermédio de profissionais que possam apoiar em relação às dificuldades/problemas vivenciados.

9ª) Aprender a questionar/negociar prazos e prioridades múltiplas que são determinadas no contexto de trabalho.

10ª) Desenvolver o trabalho, pautado pela conduta ética, valorização, respeito humano e liberdade de ação, de forma autêntica e coerente.

11ª) Realizar rodízio de tarefas, intercalando atividades de alta densidade com atividades de densidade menor ao longo da jornada de trabalho.

Por fim, é importante recomendar que os profissionais de gestão de pessoas e de medicina do trabalho estejam vigilantes aos primeiros sinais de tensão excessiva entre os gerentes. Essa intervenção poderá ser realizada por meio de diagnóstico periódico dos níveis de estresse, utilizando para tal o questionário proposto neste estudo (Apêndice E). Para que o ambiente de trabalho mantenha-se em equilíbrio, é importante também identificar e controlar as práticas sabidamente obsessivo-compulsivas, que, muitas vezes são, até mesmo, incentivadas dentro das organizações.

Recomendações teóricas e limitações do trabalho

Apresentam-se aqui algumas recomendações no sentido de construir uma agenda de pesquisa que possa contribuir, de forma sistematizada, para que a academia possa dar continuidade aos estudos relacionados ao estresse, focando a realidade organizacional. Alguns problemas importantes

foram identificados ao longo do desenvolvimento deste trabalho, mas em função dos seus objetivos e recortes anteriormente definidos e do tempo disponível para sua realização não foi possível tratá-los na intensidade necessária.

Tem como objetivo também apresentar as principais limitações ocorridas ao longo do desenvolvimento do estudo, que ocorreram por questões de ordem metodológica ou de outra natureza, como dificuldades de acesso à amostra pesquisada, que foi uma constante nas diversas etapas deste estudo. Ressalta-se ainda a grande dificuldade de acesso às empresas, que, para tal, exige estratégias específicas, experiência esta que poderá gerar subsídios importantes para os pesquisadores, principalmente aqueles que estão iniciando a sua trajetória.

Recomendações teóricas

As recomendações teóricas constituem-se de sugestões visando à elaboração de agenda de pesquisa que possa contribuir para ampliar e aprofundar as conclusões desta pesquisa e o desenvolvimento de outros estudos nessa área.

1ª) Aplicar o modelo teórico proposto, por meio dos instrumentos de diagnóstico aderentes, com o objetivo de possibilitar possíveis ajustes na sua estrutura.

2ª) Procurar, de forma mais específica, entender por que não se verificou a relação do construto *fontes de tensão no trabalho* (FTT) com o construto *fontes de tensão do indivíduo e do papel gerencial* (FTIPG) – a relação estimada pelo PLS foi de 0,8 e a relação encontrada foi de 0,6 (limites inferior e superior), como pode ser verificado na tabela 34.

3ª) Procurar, de forma mais específica, entender por que não se verificou a relação do construto *outras fontes de tensão* (OFT) – tensões de natureza familiar, social, e de outras naturezas – com os construtos *mecanismos de regulação* (MECREGUL) e *sintomas de estresse* (SINTOMAS). (tabela 31).

4ª) Tendo em vista o alto impacto dos custos do estresse e suas decorrências nas organizações e estados, realizar estudo com esse enfoque em relação à realidade brasileira.

5ª) Aprofundar o estudo em relação aos *mecanismos de regulação* adotados pelos gerentes para minimizar as situações estressantes decorrentes do exercício da função gerencial nas organizações.

6ª) Ainda tendo como referência o *Modelo teórico proposto para explicar o estresse ocupacional em gerentes*, buscar derivação teórica e metodológica para o diagnóstico de profissionais não gerentes com atuação nas diversas áreas de trabalho na realidade brasileira.

7ª) Desenvolver estudo centrado especificamente na identificação de ações que possam ser implementadas nas organizações e condutas a serem desenvolvidas pelos gerentes, visando à prevenção e ao tratamento do estresse decorrente de causas prioritariamente ocupacionais.

8ª) Realizar pesquisas nas empresas brasileiras consideradas pela revista *Exame* e/ou outras fontes como as melhores para se trabalhar, analisando as condicionantes relacionadas aos níveis de pressão no ambiente ocupacional aliado a possíveis quadros de estresse.

9ª) Realizar pesquisas nas empresas brasileiras consideradas pela revista *Exame* e/ou outras fontes como as mais rentáveis, analisando as condicionantes relacionadas ao estresse.

10ª) Realizar pesquisa focando a “mulher gerente”, no intuito de melhor entender as causas do estresse no gênero feminino.

Algumas limitações do estudo

Serão apresentadas a seguir algumas limitações/dificuldades encontradas no desenvolvimento deste estudo.

1ª) Aplicação de técnicas de análise multivariada sem o prévio planejamento para atender ao pressuposto de normalidade. Esta é uma limitação que transcende esta pesquisa, sendo peculiar, de forma geral, às pesquisas realizadas na área de Ciências Sociais, uma vez que a maioria dos dados coletados nesse campo não apresenta distribuição amostral segundo os padrões de

normalidade requeridos. No caso deste estudo, tal limitação foi minimizada com a aplicação de estimação dos parâmetros dos modelos de mensuração e estruturação denominado de *Latent variables partial least squares estimation (LVPLS)*, indicado para analisar dados cuja distribuição é assimétrica.

2ª) Ausência de critérios previamente testados e aceitos de forma universal para a avaliação dos resultados das análises multivariadas a que foram submetidos os dados. Em várias situações, o pesquisador teve de tomar decisões com relação à aceitação ou rejeição das medidas obtidas, sem, muitas vezes, ter um parâmetro concreto para subsidiar tal decisão.

3ª) O Modelo teórico para explicar o estresse ocupacional em gerentes é limitado a essa categoria funcional, não podendo ser utilizado de forma generalizada para diagnóstico de estresse em trabalhadores que atuam em outras funções/profissões.

4ª) Ocorreu grande dificuldade para se obter a aprovação de participação das empresas na pesquisa. Observou-se que esse nível de decisão está centralizado no primeiro escalão das organizações, cujo tempo médio para a decisão final foi de aproximadamente três meses. Ressalta-se, ainda, que duas empresas convidadas, até a redação final desta tese, não haviam se manifestado em relação ao convite formalizado para a participação na pesquisa, apesar de várias interações nesse sentido terem sido feitas pelo pesquisador. São empresas com atuação nas áreas automotiva, telecomunicações (telefonia fixa) e siderurgia. Foi possível, também, constatar que a negativa de participação da empresa de siderurgia se fundamentou na falta de disponibilidade do seu corpo gerencial, tendo em vista estar realizando a implantação de sistema (*software*) interno de administração da produção (SAP). Com relação a essa situação, tendo em vista informações obtidas, a implantação referida já havia sido realizada há pelo menos um ano. Outro aspecto importante observado foi o de que nas empresas onde o pesquisador foi apresentado por profissionais que já tinham tido contatos anteriores mediante a realização de consultorias, treinamentos, etc. houve maior receptividade ao convite para participação na pesquisa, facilitando, portanto, a decisão favorável dessas organizações. Constatou-se no caso deste estudo que a relação de confiança é uma condição de fundamental importância para o “aceite” de uma empresa em participar de pesquisa dessa natureza e porte.

Outra estratégia utilizada para motivar as empresas a participarem foi o compromisso do pesquisador de disponibilizar os resultados finais, até mesmo discutindo-os em forma de seminários. Essa estratégia foi avaliada como muito positiva, uma vez que gerou grande expectativa em algumas das empresas participantes, até em relação aos gerentes que colaboraram com a disponibilização dos dados solicitados.

O grande interesse do pesquisador na realização deste trabalho tem relação direta com a importância que os transtornos relacionados ao estresse têm provocado na população de uma forma geral, constituindo-se, em muitos países, na principal causa de morte precoce (ROSSI, PERREWÉ & SAUTER, 2005).

A realidade brasileira não é diferente da mundial e merece atenção especial. Pesquisa realizada pela ISMA-BR no período de 2002/2003 com 1000 profissionais que trabalhavam em empresas no Brasil constatou que 70% sofrem de níveis significativos de estresse. Só esse dado é suficientemente significativo para indicar a importância e necessidade de trabalhos nessa área. Foi com este objetivo que enfocamos este tema, procurando contribuir com os resultados deste estudo, embora com parcela ainda pequena, mas reconhecemos ser de grande importância para que possamos, de forma determinada, avançar e permitir às organizações a construção de ambientes ocupacionais mais saudáveis, que possam proporcionar melhor qualidade de vida e maior alegria de viver aos trabalhadores, sobretudo aqueles que ocupam a função gerencial.

REFERÊNCIAS

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

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

ALLEN, D. J. *et al.* Indicadores para competitividade do BNDS. *Revista do BNDS*. Rio de Janeiro: BNDS, 2(3): 69-88, Jun, 1995.

ARBUCKLE, J. & WORTHKE, W. *Amos 4. user's guide*. Chicago: IL, Smallwater Corporation, 1999.

ARNOLD, J., ROBERTSON, I. T, & COOPER, C. L. *Work psychology: understanding human behaviour in the workplace*. London: Pitman, 1991.

ARROBA, T., JAMES, K. *Pressão no trabalho-stress: um guia de sobrevivência*. São Paulo: McGraw-Hill, 1988.

BARBOSA, F. V. *Implications of restructuring and privatisation for competitiveness and companies*. Aston: University of Aston, 1996.

BARBOSA, L. *O jeitinho brasileiro*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

BARCLAY, I. The new product development process: improving the process of new product development. *R&D Management*, v.22, n.4, p.307-317, 1992.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1979.

BARKER III, V. & DUHAIME, I. Strategic change in the turnaround process: theory and empirical evidence. *Strategic Management Journal*, V. 18, p. 13-38, 1997.

BARROS, B. T. & PRATES, M. A. S. *O estilo brasileiro de administrar*. São Paulo: Atlas, 1996.

BARTLETT, C. & GHOSHAL, S. *Managing across borders*. Cambridge: Havard Business School Press, 1987.

BASIL, D. C. & COOK, C. W. *The management of change*. Maidenhead: McGraw-Hill, 1974.

BILLIARD, I. Les conditions historiques et sociales de l'apparition de la psychopathologie du travail em France (1929-1952). In: *Les histories de la psychologie du travail*. Paris: Octarès, 1996.

BISHO, J. A. *et al.* Asymptotically distribuiton free: statistical inference for generalized Lorentz curves. *The Review of Economics and Statistics*. v. 71, n. 4, p. 725-727, 1989.

BODDY, M. *Reestruturção industrial, pós-fordismo e novos espaços industriais: uma crítica*. São Paulo: Nobel, 1990.

BOWDITCH, J. L. & BUONO, A. F. *Elementos do comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira, 2002.

BRAVERMAN, H. As origens da gerência in: *Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX*. 3ª edição. CAIXEIRO, N. C. (Trad.) Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1987.

BRELET, F. *Le T.A.T. – fantasme et situation projective*. Paris: Dunond, 1986.

BROD, C. *Techno-stress. The Human Cost of the Computer Revolution*. Reading, MA: Addison – Wesley Publications, 1984.

CALDAS, M. Toward a More Comprehensive Model of Managerial Innovation Diffusion: Why consultants are not the only ones to blame. Annual Meeting of the Academy of Management. *Anais . . . Cincinnati* (s/d).

CASTRO, A. B. *et al. Estratégias empresariais na indústria brasileira: discutindo mudanças*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1996.

CASTRO, J. M. *Burocracia ideologia e controle: um estudo de caso*. Belo Horizonte: CEPEAD/UFMG, 1989. (Dissertação de Mestrado)

CASSIRER, E. *Ensaio sobre o homem: introdução a uma filosofia da cultura humana*. Tomás Rosa Bueno (trad.) São Paulo: Martins Fontes, 1994.

CHAMPY, James. *Reengenharia da gerência: o mandato da nova liderança*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

CHANLAT, J. F. *Notas de aula*. Belo Horizonte: CEPEAD/UFMG, 2001.

CHANLAT, J. F. Travail e santé mentale: théories du stress et psychopathologie du travail. *Prevenir*. France: Université Grenoble II, Coopérative d'édition de la vie mutualiste, n. 20, premier semestre, 1990.

CHEVALIER, A. *et al.* Occupational factors of anxiety and depressive disorders in the French National Electricity and Gas Company. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, v. 38, n. 11, p. 1098-1107, nov. 1996.

CHIN, W. W. *Overview of the pls method*, 1997. Disponível em <http://disc-nt.cba.uh.edu/chin/PLSINTRO>. Acesso em 04/04/2005.

CLARK, K. B. , FUJIMOTO, T. *Product development performance: strategy, organization and management in the world auto industry*. Boston-Massachusetts: HBS Press, 1991.

COOPER, C. L. A natureza mutante do trabalho: o novo contrato psicológico e os estressores associados. In: *Stress e qualidade de vida no trabalho: perspectivas atuais da saúde ocupacional*. São Paulo: Atlas: 2005.

COOPER, R. *ASSET Stress screening questionnaire*. London: Robertson Cooper Limited, 2002.

COOPER, C. L. , COOPER, R. D. & EAKER, L. H. *Living with stress*. London: Penguin Books, 1988.

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

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

COOPER, C. L. & ARBOSE, J. *Stress entre executivos de diversos países do mundo*. International Management, 1984.

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

COUTO, H. A. *Ergonomia aplicada ao trabalho: manual técnico da máquina humana*. Belo Horizonte: ERGO Editora, v. II, 1995.

COUTO, H. A. *Novas perspectivas na abordagem preventiva das LER/DORT no Brasil: natureza, determinantes e alternativas das organizações e demais atores sociais para lidar com a questão*. Belo Horizonte: CEPEAD/UFMG, 2000. (Tese de Doutorado)

COUTO, H. A. & MORAES, L. F. R. A reestruturação produtiva do final do século e o impacto em ergonomia. Belo Horizonte: *Revista de Saúde Ocupacional*, 2001.

DaMATTA, R. *O que faz o Brasil, Brasil*. Rio de Janeiro: Rocco, 1989.

DAVIDOFF, L. L. *Introdução à psicologia*. Auripebo Berrance Simões (trad). São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

DEJOURS, C. Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. In. CHANLAT, J. F (Coord). *O indivíduo na organização - dimensões esquecidas*. 3ª ed. Arakcy Martins Rodrigues *et al.* (trad). v. I. São Paulo: Atlas, 1996.

DEJOURS, C. *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. 5ª ed. Ana Isabel Paraguay e Lúcia Leal Ferreira (Trads). São Paulo: Cortez, 1992.

DEJOURS, C., ABDOUCHELI, E. & JAYET, C. *Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho*. Maria Irene Stocco Betiol (coord e trad). São Paulo: Atlas, 1994.

DOBB, M. *Studies in the development of capitalism*. New York: 1947.

ENZ, Cathy. *Power and shared values in the corporate culture*. Ann Arbor: Umi Research Press, 1986.

EVERS, A., FRESE, M. & COOPER, C. L. Revisions and further developments of the Occupational Stress Indicator: LISREL results from four Dutch studies. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, p.221-240, 2000.

FAGUNDES, E. M. *Jack Welch and the GE way*.
<http://www.efagundes.com/resenhas/jack%20welch%20and%20the%20ge%20way.htm> 2003.

FAYOL, H. *Administração industrial e geral*. São Paulo: Atlas, 1950.

FERREIRA, A. B. H. *Minidicionário da língua portuguesa*. 3ª ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1993.

FRANÇA, A. C. L. & RODRIGUES, A. L. *Stress e trabalho: guia básico como abordagem psicossomática*. São Paulo: Atlas, 1996.

FRENCH, W. L. *Organization development: theory, practice, research*. Texas: Business Publications, 1983.

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

GARCON, G. D. *Quantitative research in public administration: structural equation modeling*. Disponível em: <http://www2.chass.ncsu.edu/pa765/structur.htm>. Acesso em 04/04/2005.

GIRDANO, D. & EVERLY, G. *Controlling stress & tension: a holistic approach*. London: Prentice-Hall, 1979.

GOLDBERG, P. *A saúde dos executivos: como identificar sinais de perigo para a saúde e levar a melhor contra o estresse*. Rio de Janeiro: Guanabara, 1986.

GONÇALVES, C. A. & MEIRELLES, A. M. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2004.

GRANOVETTER, M. The Strength of Weak Ties. In: *American Journal of Sociology* 78. 1973.

GUERREIRO, R. *A administração e contexto brasileiro*. Rio de Janeiro: FGV, 1983.

GREENWOOD, E. *Metodos principales de investigacion social empirica*. In: *Metodologia de la investigacion social*. Buenos Aires: Paidós, cap. 6, p. 106-26, 1973.

GREENWOOD, R., LACHMAN, R. Change as an underlying theme in professional service organizations: an introduction. *Organization Studies*, v. 17, n.4, p. 563-572, 1996.

GUYTON, A. C. *Tratado de fisiologia médica*. Rio de Janeiro: Interamericana, 1976.

HACKMAN, J. R. & OLDHAM, G. R. Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*. Arlington: v.60, n. 2, p. 159-70, 1975.

HAMMER M. & CHAMPY, J. *Re-engineering the corporation: a manifesto for business revolution*. Nova Iorque: HarperCollins, 1993.

HAIR, J. F., et al. *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HININGS, C. & GREENWOOD, R. *The dynamics of strategic change*. New York: Basil Blackwell, 1989.

HERZOG, J. P. People: the critical factor in managing change. *Journal of Systems Management*. Cleveland: v. 66, n. 6, p. 6-11, Mar. 1991.

HOLMES, T & RAHE. Life situations, emotions and disease. *Psychosom Med*. v. 19, n. 747, 1978.

HOX, K. & BECHGER, T. M. An introduction to structural equation modeling. *Family Science Review*, v. 11, p. 534-573, 1998.

ISMA – International Stress Management Association. Estocolmo – Suécia, 2003. (Bulletin).

JAQUES, M. G. & CODO, W. (Orgs.) *Saúde mental e trabalhos: leituras*. Petrópolis: Vozes, 2002.

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

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

KARASEK, R. et al. The job content questionnaire (JCQ): an instrument for internationally comparative assessments of psychosocial job characteristics. Educational Publishing Foundation. *Journal of Occupational Health Psychology*. v.3, n. 4, p. 322-355, 1998.

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

KATZ, D. & KAHN, R. L. *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas, 1976.

KATZ, R. L. *Management of the total enterprise*. New Jersey: Prentice-Hall, 1970.

KOTTER, J. *The new rules*. Nova York: Dutton, 1995.

KWASNICKA, E. L. *Teoria geral da administração: uma síntese*. São Paulo: Atlas, 1995.

LAND, G. & JARMAN, B. *Ponto de ruptura e transformação: como entender e moldar as forças da mutação*. São Paulo: Cultrix, 1981.

LAKATOS, E. M. *Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalho científico*. São Paulo: Atlas, 1983.

LAPLANCHE, J. & PONTALIS, J. *Vocabulaire de psychanalyse*. Paris: PUF, 1967.

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

LEBORGNE, D. & LIPIETZ, A. O pós-fordismo e seu espaço. *Espaço & Debates*, 8 (25), p. 12-28, 1988.

LEFFINGWELL, W. H. *Oficce management: principles and practice*. Chicago, New York e Londres: 1925.

LEONTIEV, A. *O desenvolvimento do psiquismo*. Lisboa: Horizonte Universitário, 1978.

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

LEVI, Lennart. Sociedade, stress e doença – investimentos para a saúde e desenvolvimento: causas, mecanismos, conseqüências, prevenção e promoção. V Congresso de Stress da ISMA – BR (International Stress Management Associaation) e VII Fórum Internacional de Qualidade de Vida no Trabalho. Porto Alegre: *Anais ...* 2005.

LIMA, M. E. A. *Os equívocos da excelência: as novas formas de sedução na empresa*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995.

LIMA, M. E. A. A psicopatologia do trabalho: origens e desenvolvimentos recentes na França. *Psicologia, ciência e profissão*. Brasília: Conselho Federal de Psicologia, ano 18, n. 2, p. 10-15, 1998.

LIPP, M. E. A. *O stress no Brasil: pesquisas avançadas*. São Paulo: Papyrus, 2004.

LIPP, M. E. N. Stress: conceitos básicos. In: LIPP, M. (org.) *Pesquisas sobre stress no Brasil: saúde, ocupações e grupos de risco*. Campinas, São Paulo: Papyrus, 1996.

LHUILHIER, D. , MIGNÉE, C. & RAIX, A. Approches Psychosociales du stress. In: *XXI Journées Nationales, Thème 3: Santé Mentale em Milieu de Travail*, Rouen, p. 257-261, 1990.

LOBO, F. Vida e morte no trabalho. In: *Carta Capital*. Ano X, nº 263, Out. 2003.

LOHMÖLLER, J. B. *LVPS Program Manual: latent variables path analysis with partial least-squares estimation*. Köln: Zentralarchiv für empirische Sozialforschung, 1984.

LONG, J. S. Confirmatory factor analysis: a preface to LISREL. *Sage Iniversity Paper Series on Quantitative Applications in the Social Sciences*. n. 7 p. 33. Beverly Hills and London: Sage Publicationn, 1987.

LUZ, C. Stress, hormônios e estilo de vida – diferenças da longevidade entre homens e mulheres. V Congresso de Stress da ISMA – BR (International Stress Management Associaation) e VII Fórum Internacional de Qualidade de Vida no Trabalho. Porto Alegre: *Anais ...* 2005.

MANTOUX, P. *A revolução industrial do século XVIII*. São Paulo: UNESP, 1988.

MARQUARDT, M. J. & ENGEL, D. W. *Global human resource development*. New Jersey: Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1993.

MASLACH, C. Entendendo o *burnout*. In: *Stress e qualidade de vida no trabalho: perspectivas atuais da saúde ocupacional*. São Paulo: Atlas, 2005.

MASLOW, A. H. *Introdução à psicologia do ser*. Rio de Janeiro: Eldorado, 1962.

MATTOSO, J. A. *A desordem do trabalho*. São Paulo: Página Aberta, 1995.

MATTOSO, J. & OLIVEIRA, C. A. B. *Crise e trabalho no Brasil, modernidade ou volta ao passado?* São Paulo: Scritta, 1996.

McGREGOR, D. *Aspectos humanos da empresa*. Lisboa: Clássica, 1970.

MENDES, R. *et al.* Saúde dos trabalhadores. In: ROUQUAYROL, M. Z. & FILHO, N. A. *Epidemiologia & Saúde*. 5 ed. Rio de Janeiro: MEDSI, 1999.

MELO, M. C. O. L. Gerentes e função gerencial no novo capitalismo. In: *Tecnologias de gestão: por uma abordagem multidisciplinar*. Vitória: Flor&cultura, 2004.

MELO, M. C. O. L. A mulher gerente: um estudo de caso numa companhia mineradora em Belo Horizonte/MG. In: Intenational Conference of the Iberoamerican Academy of Mamageent,. 3, São Paulo. *Anais...* São Paulo: 2003.

MELO, M. C. O. L. O gerente e a função gerencial nas organizações pós reestruturação produtiva. In: Encontro Nacional de Estudos do Trabalho. *Anais ...*São Paulo: ABET, 1999.

MINTZBERG, H. *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row, 1973.

MORAES, L. F. R. *et al.* As dimensões básicas do trabalho, qualidade de vida e stress: uma análise em profissões de impacto na sociedade. In: XIV ENANPAD, SC. *Anais...*, Belo Horizonte: ANPAD, 1990.

MORAES, L. F. R. *et al.* As dimensões básicas do trabalho, qualidade de vida e stress: uma análise em profissões de impacto na sociedade. Belo Horizonte: CEPEAD/UFMG, 1992. (Relatório de Pesquisa)

MORAES, L. F. R. *et al.* Comprometimento organizacional, qualidade de vida e stress no trabalho: uma abordagem de diagnóstico comparativo. *Revista Brasileira de Administração Contemporânea*. Rio de Janeiro: v. 1, n. 9, p. 170-85, 1995.

MORAES, L. F. R., MARQUES, A. L. & PEREIRA, Luciano Zille. *Qualidade de vida e estresse organizacional: um estudo comparativo em profissões de risco*. Belo Horizonte: CEPEAD/UFMG, 1998. (Relatório de Pesquisa)

MORAES, L. F. R., MARQUES, A. L. & PEREIRA, Luciano Zille. *Diagnóstico de qualidade de vida e estresse no trabalho da Polícia Militar de Minas Gerais*. Belo Horizonte: CEPEAD/UFMG, 2000. (Relatório de Pesquisa)

MORAES, L. F. R., MARQUES, A. L. & PEREIRA, Luciano Zille. *Implicações do treinamento na qualidade de vida e estresse no trabalho (I)*. Belo Horizonte: CEPEAD/UFMG, 2002. (Relatório de Pesquisa)

MORAES, L. F. R., MARQUES, A. L. & PEREIRA, Luciano Zille. *Implicações do treinamento na qualidade de vida e estresse no trabalho (II)*. Belo Horizonte: CEPEAD/UFMG, 2003. (Relatório de Pesquisa)

MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

MORGAN, J. S. *Administração da mudança: estratégias para tirar proveito das mudanças*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1976.

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

MYRDAL, G. *O valor em teoria social*. São Paulo: Pioneira, 1965.

NACHTIGALL, C. *et al.* (Why) should we use SEM? Pros and cons structural equation modeling. *Methods of Psychological Research Online*. v. 8, n. 2, p. 22, 2003. Disponível em <http://www.mpr-online.de>. Acessado em 04/04/2005.

OLIE, R. Shades of culture and institutions in international mergers. *Organization Studies*, v. 15, n. 3, p. 381-405, 1994.

PAGÈS, M. *et al.* *O poder das organizações*. São Paulo: Atlas, 1987.

PETTIGREW, A. & FERLIE, *et al.* *Shaping strategic change: making change in large organizations*. London: Sage, 1992.

POWELL, W. & SMITH DOERR, L. Networks and Economic Life. In: *The Handbook of Economic Sociology*. Princeton: Princeton University Press, 1994.

PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. disponível no site www.pnud.org.br

POLLAARD, S. *The genesis of modern management a study of the industrial revolution in Great Britain*. Cambridge: Mass. 1965.

PORTER, M, E. *The competitive advantage of nations*. London: Mcmillan, 1990.

PUTNAM, R. D. *Bowling alone: the collapse and revival of american community*. New York: Simon and Schuster, 2000.

QUICK, J. C. Promoção da saúde e produtividade no trabalho. In: V Congresso de Stress da

ISMA – BR (International Stress Management Association) e VII Fórum Internacional de Qualidade de Vida no Trabalho. Porto Alegre: *Anais ...* 2005.

RIFKIN, J. *O fim dos empregos*. São Paulo: Makron Books, 1995.

REVISTA EXAME, Julho/2002.

RIO, R. P. *O fascínio do stress*. Belo Horizonte: Del Rey, 1995.

ROSENMAN, R. H. Type a behavior pattern and its implication for health and life. In: I Simpósio sobre stress e suas implicações: um enfoque internacional. *Anais...* Campinas, São Paulo: Departamento de Pós-Graduação em Psicologia - Universidade Católica de Campinas, 5 a 9 de Agosto de 1996.

ROSSI, A. M., PERREWÉ, P. L. & SAUTER, S. L. *Stress e qualidade de vida no trabalho: perspectivas atuais da saúde ocupacional*. São Paulo, Atlas, 2005.

ROSSI, A. M. *Autocontrole: nova maneira de controlar o estresse*. Rio de Janeiro: Editora Rosa dos Tempos, 1991.

SALK, J. E. Generic and type-specific challenge in the strategic legitimation and implementation of mergers and acquisitions. *International Bussiness Review*, v. 3, n. 4, 1994.

SANTOS, C. M. Q., MORAES, L. F. R. & KILIMNIK, Z. M. Qualidade de vida no trabalho, estresse ocupacional e o sistema *just in time*: um estudo de caso no setor automobilístico mineiro. *XXIII Encontro da ANPAD*. Angra dos Reis: RJ, Área de RH, p.1-15, 1999.

SANTOS, D. *Ninguém morre de trabalhar: o mito do stress*. São Paulo: IBCB, 1988.

SAUTER, S. L. As constantes mudanças no trabalho e o bem-estar dos profissionais. V Congresso de Stress da ISMA – BR (International Stress Management Association) e VII Fórum Internacional de Qualidade de Vida no Trabalho. Porto Alegre: *Anais ...* 2005.

SCHNALL, P. L. *et al.* Job strain and cardiovascular disease. *Annual Review of Public Health*: 15; 381-411, 1994.

SELYE, H. A syndrome produced by diverse nocuous agents. *Nature*, v. 138, n.32, 1936.
SELYE, H. *Stress: a tensão da vida*. São Paulo: IBRASA, 1956.

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

SENNETT, R. *A corrosão do caráter: as conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. 5ª edição. Rio de Janeiro: Record, 2001.

SIMONTON, C. *et al.* *Com a vida de novo: abordagem de auto-ajuda para pacientes com câncer*. São Paulo: Summus, 1987.

SOUZA, E. P. Treinamento para o futuro. In: *RAE*. Rio de Janeiro: abr/jun. 1979.

SOUZA, M. C. F. & TOLEDO, J. C. Gestão do desenvolvimento de produto: estudo de casos na indústria brasileira de autopeças. In: *RAUSP - Revista de Administração*. São Paulo: FEA/USP, v.36, n. 3, jul/set, 2001.

SROUR, R. H. *Poder, cultura e ética nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAYLOR, F. *Princípios de administração científica*. São Paulo: Atlas, 1957.

TENÓRIO, F. G. *Flexibilização organizacional, mito ou realidade?* Rio de Janeiro: FGV, 2000.

TOFFLER, A. *O choque do futuro*. Rio de Janeiro: Artenova, 1972.

TOLEDO, J. C. *Gestão da mudança da qualidade de produto*. São Paulo: Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 1993. (Tese Doutorado)

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

TURNER, A. N. & LAWRENCE, P. R. *Industrial jobs and the worker*. Boston: Havard University Graduate School of Business Administration, 1973.

UnB – Laboratório de Psicologia do trabalho da Universidade de Brasília. Brasília: UnB, 2002. (Relatório de Pesquisa)

VELOSO, H. M. *O que o coração sente mesmo quando os olhos não vêem: levantamento e análise dos agentes estressores do trabalho bancário*. Belo Horizonte: CEPEAD/UFMG, 2000. (Dissertação Mestrado)

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2004.

VOCÊ S/A Exame. São Paulo: Editora Abril, Setembro, 2005.

WELCH, J. London: Headline, 2001.

WELMOWICKI, M. *et al.* A dualidade do mercado de trabalho: quantidade ou qualidade na geração de emprego? *Revista do BNDS*. Rio de Janeiro: BNDS (2) 99-114, dez., 1994.

WOOD, T. & CALDAS, M. P. Importação de tecnologia gerencial no Brasil: o divórcio entre substância e imagem. XXI ENAPAD. *Anais . . .* Rio das Pedras, RJ: ANPAD, 1997.

ZUBOFF, S. Automatizar/informatizar: as duas faces da tecnologia inteligente. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo: FGV/EAESP, 34(6): 80-91, nov./dez., 1994.

APÊNDICE A (VIDE APÊNDICE ‘E’)

QUESTIONÁRIO DE DIAGNÓSTICO DE ESTRESSE OCUPACIONAL EM GERENTES

CADERNO DE PESQUISA

APÊNDICE B

ROTEIRO DE ENTREVISTA UTILIZADO NA TERCEIRA ETAPA DA COLETA DE DADOS - DIAGNÓSTICO DE ESTRESSE OCUPACIONAL EM GERENTES

Nome: _____ **Idade:** _____

Empresa: _____ **Data:** _____

Função: () Alta Gerência () Gerência Intermediária () Supervisão Operacional

A) Recebimento do entrevistado com cumprimento manual – temperatura das mãos: () Fria; () Média () Normal.

B) Postura durante a entrevista: () Irrequieto () Movimentando-se () Calmo, tranquilo.

C) Sr. Fulano, podemos dizer que o Senhor vive uma situação de estresse ou de ausência de estresse, de acordo? (Discutir o diagnóstico de acordo com o resultado do questionário – Anexo A).

D) A quê o Senhor atribui isso?

1) Como você percebe, em termos gerais, a empresa em que trabalha? Quais são os aspectos que você considera positivos? Quais poderiam ser melhorados?

2) Na sua percepção, como você avalia as políticas de pessoal praticadas pela empresa?

3) Comente sobre o seu superior e, de uma forma geral, sobre as práticas gerenciais que ele adota, como também as práticas adotadas pela empresa.

4) Fale, de uma forma geral, sobre o seu setor de trabalho (estrutura do órgão, principais funções, nível de subordinação, número de funcionários e suas principais atribuições e resultado do trabalho).

5) Você se considera motivado trabalhando nesta empresa? Por quê?

6) Na sua visão, o ambiente de trabalho gera tensão excessiva em você? O que mais gera essa tensão? O que essas tensões provocam em você?

7) Quais são os mecanismos que você utiliza para buscar um certo equilíbrio em relação a essas situações tensionantes?

8) Do ponto de vista emocional, como você está se sentindo nos últimos três meses? Quais são as manifestações (sintomas) que está percebendo em relação a você?

9) E do ponto de vista orgânico, ocorreu alguma doença nos últimos tempos? Em caso positivo, a que você atribui as causas?

10) O que você pensa em relação a sua carreira profissional nesta empresa? Que sugestão faria em relação ao seu contexto de trabalho?

Conclusões do entrevistador:

- Identificar a ocorrência das principais causas de pressão excessiva no ambiente de trabalho.
- Identificar a ocorrência dos principais sintomas de estresse.
- Identificar a ocorrência de utilização de mecanismos de regulação tendo em vista a ambiência ocupacional.
- Confirmar o diagnóstico de estresse estabelecido pelo do questionário.

Pesquisador: Luciano Zille Pereira

Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração da UFMG



Faculdade de Ciências Econômicas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração

APÊNDICE C - CARTA ÀS EMPRESAS PESQUISADAS

Belo Horizonte, de agosto de 2004

À

Empresa

Departamento

A/C

Prezados Senhores,

Esta correspondência tem por objetivo manifestar o meu interesse em realizar pesquisa sobre o tema “estresse ocupacional” nos diversos níveis gerenciais (alta gerência, gerência intermediária e supervisão operacional) dessa conceituada empresa nas regiões onde atua.

A pesquisa visa subsidiar o desenvolvimento da tese que está sendo realizada como pré-requisito ao título de Doutor em Administração no Centro de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, sob a orientação dos professores doutores Lúcio Flávio Renault de Moraes e Hudson de Araújo Couto.

O levantamento dos dados consiste na aplicação de um questionário elaborado sob a forma de “Caderno de Pesquisa” (anexo), auto-explicativo, que os participantes deverão responder. O tempo de resposta previsto para cada respondente é de aproximadamente 40 minutos, o que já foi devidamente testado em amostra preliminar para validação do instrumento. Posteriormente, em uma amostra reduzida, os dados serão complementados por meio de entrevistas individuais, marcadas previamente, com duração média também de 40 minutos.

Trata-se de uma pesquisa em nível nacional, em que estão participando organizações dos diversos segmentos da economia. Os dados serão tratados de forma estritamente confidencial, pelos quais o pesquisador e a instituição de ensino assumem inteira responsabilidade.

Em contrapartida, oferecemos à empresa um diagnóstico completo do estresse ocupacional do corpo gerencial nas regiões pesquisadas, bem como acesso aos resultados da pesquisa realizada nas demais organizações participantes, de forma codificada, possibilitando uma análise comparativa em relação aos resultados da empresa. Os dados, por sua vez, não serão apresentados de forma individualizada, e sim de forma global. Os resultados serão entregues na forma de relatório no final da pesquisa, em caráter confidencial, podendo os mesmos serem discutidos em seminário, com a participação de representantes da empresa, de acordo com o interesse manifestado na oportunidade.

O objetivo principal da pesquisa é subsidiar a elaboração de um modelo teórico que propicie o estudo do estresse ocupacional em organizações, tendo como base à realidade brasileira. Tem a intenção de ser útil para o monitoramento dos ocupantes que exercem a função gerencial nas empresas, permitindo o acompanhamento dos gerentes e a implementação de ações preventivas que possam minimizar as decorrências indesejáveis, para indivíduos e organizações, dos efeitos do estresse. Para subsidiar o desenvolvimento deste estudo, tomou-se como referência uma vasta bibliografia nacional e internacional sobre o tema.

Havendo possibilidade de realizar a referida pesquisa, ressalta-se a grande contribuição que essa reconhecida empresa estará proporcionando para o desenvolvimento da ciência, sobretudo para a evolução dos estudos organizacionais, principalmente aqueles voltados para a relação indivíduo-organização, na realidade brasileira. Dessa forma, solicito a indicação de profissional da empresa para que possamos realizar a primeira entrevista, de caráter geral, como também tratar dos aspectos operacionais inerentes à coleta de dados, a ser realizada no corrente mês.

Coloco-me à disposição de V.sas. para outros esclarecimentos, se necessário, por contato pessoal.

Na expectativa de contar com o apoio dessa conceituada empresa, agradeço desde já.

Atenciosamente,

Luciano Zille Pereira

Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais - Curso de Doutorado em Administração

PS: lzille@face.ufmg.br (31) 3371- 3627 – 9975-3627

Rua Camapuã 700/602 – Grajaú – 30430-450 – Belo Horizonte/MG.

APÊNDICE D

ROTEIRO DE ENTREVISTA UTILIZADO NA PRIMEIRA ETAPA DA COLETA DE DADOS – INFORMAÇÕES GERAIS DA EMPRESA

Empresa: _____ **Data:** _____

Nome do Entrevistado: _____ **Fone:** _____

Função: _____ **Área de Lotação:** _____

A) Sr. Fulano, esta entrevista foi agendada com objetivo de darmos andamento à pesquisa sobre estresse em gerentes, conforme nossas conversas anteriores e concordância dessa empresa. OK?

B) Como já é de seu conhecimento, estamos desenvolvendo estudo sobre o tema “estresse no trabalho”, e para tal definimos os gerentes como os indivíduos objeto desta pesquisa, tendo em vista ser uma categoria profissional que sofre significativo nível de pressão no trabalho. Pesquisas realizadas no Brasil e em outros países apontam esta categoria profissional como uma das mais estressada. Você tem conhecimento dessa realidade?

C) Como já falamos em nosso primeiro contato, quando terminarmos este estudo os resultados serão disponibilizados para a empresa, e estaremos à disposição para discuti-los de acordo com o interesse manifestado na oportunidade. Portanto, necessitamos das seguintes informações:

1) Dados gerais de identificação da empresa (localização, área de atuação, principais clientes, participação no mercado, resultados financeiros e pessoa de contato para que seja o nosso ponto de apoio na interação com os gerentes).

2) Informações relativas ao contexto organizacional (organograma, número total de empregados, número de gerentes e os respectivos níveis e áreas de atuação).

3) Dados da empresa relativos missão, visão, objetivos globais, funcionais, filosofia e principais projetos/metasp a curto, médio e longo prazos.

4) Faça algumas considerações sobre as principais políticas de pessoal adotadas pela empresa.

5) A empresa tem passado por mudanças mais significativas nos últimos tempos (gestão, tecnologia e processos de produção, entre outros)?

6) Na sua visão, como essas mudanças têm impactado as pessoas na empresa? E, especialmente, em relação aos gerentes?

7) Na sua visão, como é percebido o nível de motivação dos empregados, em especial dos gerentes? Faça algumas considerações sobre a função gerencial na empresa.

8) Na sua avaliação, como você classifica os níveis de pressão no trabalho, em especial em relação aos gerentes? Que situações são mais tensionantes?

8) No contexto que conversamos, você considera importante abordar mais alguma questão?

Informação ao entrevistado: os próximos passos compreenderão a aplicação de um questionário e, posteriormente, a realização de entrevistas com os gerentes. Tanto a aplicação do questionário com a realização da entrevista terão duração aproximada de 40 minutos. Para tanto, contamos com o seu apoio que é imprescindível! Podemos contar?

Conclusões do entrevistador:

- Obter informações gerais e estratégicas da empresa, visando confirmar os requisitos para a sua participação na pesquisa.
- Confirmar e estabelecer compromisso mútuo de participação.
- Traçar estratégia de operacionalização em relação às demais etapas do processo.
- Subsidiar com as informações obtidas a aplicação do questionário de estresse.

Pesquisador: Luciano Zille Pereira

Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da UFMG

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO

APÊNDICE E

Questionário de Diagnóstico de Estresse Ocupacional em Gerentes (MTEG)

Belo Horizonte - 2005
CEPEAD/UFMG

Este questionário tem como objetivo pesquisar o tema “Estresse Ocupacional em Gerentes”. Compõe-se de cinco partes. Em cada uma delas, você terá as orientações específicas para responder às questões solicitadas.

Fique atento ao que está sendo solicitado em cada questão e dê a sua resposta. Se assinalar uma resposta e deseja alterá-la, basta circular a resposta errada e marcar a resposta correta.

Para as suas respostas, considere o que vem ocorrendo com você nos últimos três meses, exceto no caso de orientação específica em alguma questão. Marque as respostas com a maior precisão possível.

PARTE I - DADOS DEMOGRÁFICOS

- a) Nome do respondente: _____
- b) Sexo: () Masculino; () Feminino
- c) Nacionalidade: () Brasileira; () Outra: _____
- d) Empresa: _____
- e) Órgão de lotação: _____
- f) Cargo/Função: _____
- g) Data de nascimento ____/____/____ Idade: _____
- h) Cidade/Estado onde reside atualmente:
- _____
- i) Telefone: DDD _____ Número: _____ Celular DDD _____ Número:
- _____
- j) Data de resposta do questionário: ____/____/____

K) Em que nível hierárquico na estrutura gerencial da empresa você atua? (Favor identificar e marcar com um “X” apenas uma categoria gerencial)

- Alta Gerência/Diretoria (nível gerencial mais elevado na estrutura hierárquica da empresa).
- Gerência Intermediária (ocupa nível de chefia/gerência em posição intermediária na estrutura hierárquica da empresa – posiciona-se entre a Alta Gerência/Diretoria e a Supervisão Operacional).
- Supervisão Operacional (ocupa o nível mais próximo ao operacional/técnico).

L) Há quanto tempo você atua nesta função na empresa em que trabalha atualmente? (Assinalar de acordo com as opções a seguir):

- Menos de 1 ano.
- De 1 a 3 anos.
- De 4 a 6 anos.
- Mais de 6 anos.

A) Seu trabalho atual

1a. Em que área/setor da empresa você trabalha? (Se a área não foi relacionada, favor incluir no espaço específico para essa informação).

- Administrativa em Geral.
- Comercial/Vendas/Atendimento.

- Engenharia/Projetos.
- Finanças.
- Logística (Suprimentos/Transporte).
- Manutenção.
- Marketing.
- Pesquisa e Desenvolvimento.
- Produção.
- Gestão de Pessoas/Recursos Humanos.
- Segurança e Medicina no Trabalho.
- Tecnologia da Informação.
- Outra (Favor especificar no espaço a seguir.)

2a. Você foi contratado pela empresa para trabalhar quantas horas por semana? (Conforme definido no contrato de trabalho).

_____ horas.

3a. Atualmente você trabalha quantas horas por semana na empresa em que está contratado? (Considere o tempo de trabalho na empresa além do horário normal, em casa, hotéis e trajetos.)

_____ horas.

4a. Com que frequência você tem trabalhado aos sábados, domingos e feriados?

- Sempre.
- Às Vezes.
- Raramente ou Nunca.

B) Você e sua família

1b. Estado civil:

- Solteiro.
- Casado.
- Separado.
- Divorciado.
- Segundo ou terceiro casamento.
- Vive com cônjuge em relação informal.
- Viúvo.

.2b. Se você é casado ou vive com um cônjuge, ele/ela trabalha?

Sim Não

3b. Se sim, tempo integral ou parcial?

Tempo integral Tempo parcial (6 horas ou menos).

4b. Número de filhos que vivem sob sua responsabilidade ainda com relação de dependência (incluir guarda e adoção).

Nenhum; 1 2 3 4 5 mais de 5.

C) Sua educação e hábitos

1c. Nesta questão, marcar o nível educacional mais elevado (marcar somente um nível).

Sem qualificação formal.

Ensino fundamental incompleto.

Ensino fundamental completo.

Ensino médio incompleto.

Ensino médio completo.

Graduação incompleta – Nome do Curso: _____

Graduação completa – Nome do Curso: _____

2c. Esta questão refere-se a pós-graduação (MBA/Especialização; Mestrado; Doutorado) – Marcar todos os cursos realizados.

MBA/Especialização Incompleto – Em: _____

MBA/Especialização completo – Em: _____

Mestrado incompleto – Em: _____

Mestrado completo – Em: _____

Doutorado/PhD incompleto – Em: _____

Doutorado/PhD completo: _____

3c. Você fuma?

Sim

Não

4c. Se sim, quantos maços de cigarros média, por dia?

(um maço = 20 cigarros)

Menos de um maço por dia.

De um a dois maços por dia.

Mais de dois maços por dia.

5c. Nos últimos três meses, com que frequência você tem fumado?

Mais que de costume.

O mesmo que de costume.

Menos que de costume.

6c. Você toma bebida alcoólica?

Sim

Não

7c. Se sim, quantas unidades toma por semana em média?

(1 unidade = uma taça de vinho, uma caneca de chope, uma garrafa de cerveja ou uma dose de destilados)

1-5 unidades.

6-10 unidades.

11-20 unidades.

21-30 unidades.

31-40 unidades.

Mais de 40 unidades.

8c. Nos últimas três meses, com que frequência você tem bebido?

- Mais que de costume.
- O mesmo que de costume.
- Menos que de costume.

D) Sua saúde

1d. Você tem algum problema relacionado à sua saúde física/orgânica? (hipertensão, diabetes, úlcera, gastrite, colite, outros). Se o espaço não for suficiente use o verso para completar a resposta.

Sim. Qual(is)? _____ Desde quando? (mês/ano) ____/____ .
Associado a quê? _____

Não

2d. Você já foi acometido por infarto cardíaco? (Se sim, informar da forma mais precisa possível a sua ocorrência.)

Sim a) Com que idade? _____ anos b) Há quanto tempo? _____ anos e _____ meses.

Não

E) Seus interesses

1e. Você tem algum *hobbie*?

Sim. Qual(is)? _____

Não

2e. Em geral, você se envolve/participa socialmente com seus colegas de trabalho?

Sim

Às Vezes

Raramente ou Nunca

PARTE II – COMO ESTOU ME SENTINDO?

Favor responder a esta parte do questionário assinalando com um “X” no espaço correspondente, de acordo com as alternativas constantes do quadro à direita, tendo como referência o que você efetivamente vem sentindo nos últimos três meses em relação às questões apresentadas.

Como estou me sentindo nos últimos três meses?	Nunca	Raramente	Às Vezes	Freqüente	Muito Freqüente
PARTE II. 1- SINTOMAS DE ESTRESSE					
1- Nervosismo acentuado.					
2- Ansiedade (sensação de vazio, lacuna, hiato entre o agora e o futuro, associado a medo/apreensão em relação ao futuro).					
3- Ímpetos de raiva.					
4- Angústia (aflição, sensação de impotência diante de problemas que o afligem – problemas de qualquer natureza).					
5- Fadiga (baixo nível de energia, sentir o corpo um “bagaço”, sentir-se cansado precocemente ao longo do dia, sonolência).					
6- Irritabilidade fácil (irritação sem motivos aparentes).					
7- Períodos de depressão (tristeza, apatia, isolamento, falta de energia).					
8- Dor de cabeça por tensão.					
9- Insônia (dificuldade de conseguir dormir, sono entrecortado, acordar de madrugada e ter dificuldades					

em dormir de novo).					
10- Dor nos músculos do pescoço e ombros.					
11- Dor discreta no peito sob tensão.					
12- Palpitações (sentir o coração bater forte em alguns momentos).					
13- Indisposição gástrica ou dor no estômago, que se acentuam diante de exigências emocionais.					
14- Nó na garganta (sensação de sufocamento).					
15- Tontura, vertigem.					
16- Falta ou excesso de apetite.					
17- Perda e/ou oscilação do senso de humor.					
18- Uso de cigarros para aliviar a tensão.					
19- Uso de bebidas alcoólicas para aliviar a tensão.					
20- Pânico - sensação de estar fora de si e/ou do mundo, medo de perder o controle das situações, podendo acarretar <u>alguns dos seguintes sintomas</u> : palpitação, sensação de falta de ar e de sufocação, dor no peito, náuseas, tontura, sensação de desmaio, formigamento nos dedos, ondas de frio ou calor, boca seca.					
PARTE II- 2 - FATORES PREDISPONENTES AO ESTRESSE					
36- Levar a vida de forma muito corrida, realizando cada vez mais trabalho em menos tempo, mesmo quando não há exigências para tal.					
37- Pensar e/ou realizar freqüentemente duas ou mais coisa ao mesmo tempo, com dificuldade de concluí-las, mesmo quando não há exigências para tal.					
40- Não conseguir desligar-se das coisas do trabalho.					
44- Assumir compromissos muito desafiadores no contexto do trabalho.					
45- Ter que fazer atividades de trabalho bem acima da					

minha capacidade técnica e/ou atividades de aprendizado recente, das quais ainda não tenho domínio pleno.					
46- Ter o dia muito tomado com uma série de compromissos assumidos. Poucos períodos de menor carga de trabalho e/ou com pouco ou nenhum tempo livre, inclusive após o expediente ou nos fins de semana.					
PARTE II - 3 – FATORES DE IMPACTO NA PRODUTIVIDADE					
27- Diminuição da eficiência no trabalho.					
28- Dificuldade de lembrar fatos recentes relacionados ao trabalho que anteriormente eram facilmente lembrados.					
29- Dificuldade na tomada de decisões anteriormente fáceis de serem tomadas.					
30- Fuga das responsabilidades de trabalho antes assumidas de forma natural.					
31- Desejo de trocar de emprego com uma certa frequência.					
32- Estar sentindo uma desmotivação importante com o trabalho.					
33- Perder o controle sobre os eventos da vida (trabalho, família, relacionamentos, etc).					
34- Excessivo desgaste nos relacionamentos interpessoais, no trabalho ou fora dele.					
35- Dificuldade de concentração no trabalho.					

36- Cite até três estratégias pessoais que você utiliza para reduzir o impacto de situações tensionantes/estressantes no seu ambiente de trabalho. Responda de forma objetiva e utilize tão somente os espaços abaixo para relatá-las.

1-

2-

3-

PARTE III- FONTES DE TENSÃO EXCESSIVA NO TRABALHO

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

Aspectos relacionados ao meu trabalho	Nunca	Raramente	Às Vezes	Freqüente	Muito Freqüente
1- Executo um trabalho complexo, e o mesmo me deixa desgastado.					
2- A tecnologia no meu trabalho tem me sobrecarregado muito (ex. <i>e.mail</i> , <i>softwares</i> , sistemas integrados de gestão, etc.).					
3- O trabalho que executo consiste na realização de várias atividades ao mesmo tempo, com alto grau de cobrança, o que gera em mim tensão excessiva.					
4- Percebo que a filosofia da alta gerência/diretoria nesta empresa é pautada pela obsessão e compulsão por resultados, causando tensão excessiva.					
5- É normal que as empresas queiram fazer mais com o mínimo, porém nesta organização essa situação é exagerada (paranóia).					
6- A empresa administra utilizando princípios de racionalidade (aproveitamento máximo de tempo e recursos), levando-os ao extremo, com a aplicação de técnicas cada vez mais sofisticadas de produtividade, o que gera em mim tensão excessiva.					
7- Esta empresa estabelece metas de trabalho em					

excesso, gerando grande desgaste do gerente no seu desenvolvimento, acompanhamento e avaliação.					
8- Grande parte das decisões relacionadas ao meu trabalho é tomada sem a minha participação, o que causa em mim desgaste excessivo.					
9- Conviver com “espalha-brasas” (indivíduo estressado, ansioso, desequilibrado emocionalmente) é significativa fonte de tensão no meu ambiente de trabalho.					
10- No desenvolvimento do meu trabalho, sofro pressão excessiva em seus diversos aspectos.					
11- Já presenciei nesta empresa a ocorrência de alto impacto emocional, como assalto, morte e acidente fatal no trabalho, entre outras de mesma natureza.					
12- Tenho experimentado nesta empresa situações de inibição de autenticidade e coerência no exercício das minhas atividades.					
13- Tenho experimentado nesta empresa situações de inibição da liberdade no exercício das minhas atividades.					
14- Nesta empresa existe a prática de isolar pessoas que eventualmente sejam consideradas funcionalmente inadequadas (assédio moral).					
15- Há situações em que se procura manter as pessoas num clima de insegurança e medo.					
16- Pessoas consideradas inadequadas funcionalmente passam por um processo de isolamento (fritura), não se abordando objetivamente a situação.					
17- Há decisões tomadas por pessoas mentalmente desequilibradas (perversas e/ou neuróticas).					
18- A inibição da liberdade na ação dos empregados tem sido uma prática nesta empresa.					

19- A inibição de autenticidade e coerência no comportamento dos empregados tem sido uma prática nesta empresa.					
20- Já vivenciei nesta empresa situação de alto impacto emocional, como assalto, morte e acidente de trabalho fatal, entre outras de mesma natureza.					
21- Há situações de prática de humilhação, explícita ou implícita, nesta empresa.					
22- Há situações de desrespeito humano nesta empresa.					
23- Posso afirmar que a pressão excessiva é uma característica marcante no meu trabalho.					
24- No meu trabalho, constantemente tenho que interagir com pessoas de difícil relacionamento, como indivíduos agressivos, estressados, ansiosos ou desequilibrados emocionalmente.					
25- Eu sinto que a minha relação de emprego nesta empresa é insegura/instável.					
26- Para atingir os resultados que a empresa exige, muitas vezes, defronto-me com situações em que há orientações superiores, explícitas ou implícitas, para agir fora do que considero eticamente correto.					
27- Muitos prazos e prazos apertados são rotina no meu trabalho, acarretando-me grande incômodo e tensão.					
28- O número excessivo de horas de trabalho é considerado por mim como uma importante fonte de tensão e/ou sensação de desgaste.					
29- As minhas atividades nesta empresa geram uma excessiva carga de trabalho, o que, de certa forma, está ultrapassando os meus limites e gerando significativa fonte de tensão para mim.					

30- Você considera existir no seu ambiente de trabalho outros fatores causadores de tensão excessiva que não tenham sido considerados nas questões anteriores? Caso existam, descreva-os, de forma objetiva exclusivamente nos espaços abaixo.

1-

2-

3-

31- O que você considera como os três itens mais importantes para que o ambiente na empresa na qual você trabalha seja menos tenso e estressante para os seus empregados? (Responda de forma objetiva, exclusivamente nos espaços a seguir.)

1-

2-

3-

32- O que você considera como os três itens mais difíceis na realidade atual da empresa que trabalha para reduzir o nível de tensão?

1-

2-

3-

PARTE IV - ASPECTOS ESPECÍFICOS DO TRABALHO DO GERENTE CAUSADORES DE TENSÃO EXCESSIVA

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

Aspectos relacionados ao meu trabalho	Nunca	Raramente	Às Vezes	Freqüente	Muito Freqüente
1- Conhecer o que é qualidade de vida e sua importância e não ter tempo de praticar esses conceitos, devido à absorção pelo trabalho.					
2- Ter dificuldades de compatibilizar os compromissos de trabalho com os compromissos de família e sociais, entre outros.					
3- Vivenciar conflitos por ter que, ao mesmo tempo, ser inovador e dotado de autonomia e estar sujeito às normas da organização.					
4- Vivenciar conflitos por perceber-se em sobrecarga e não ter como questionar a mesma, por exercer função gerencial.					
5- Ter de compatibilizar entre a necessidade de descentralização e a concentração de poder no topo da empresa.					
6- Ter dificuldade de conciliar a necessidade de trabalhar em modelo participativo e a necessidade de isolamento, em função da competitividade.					
7- Não poder agir de forma autoritária e ter que ser autoritário em determinadas ocasiões.					
8- Conviver com situações de tensão excessiva inerentes às relações humanas no trabalho.					
9- Sentir que os resultados estão “de bom tamanho”, mas não poder manifestar essa percepção para a organização, tendo que solicitar à equipe resultados mais desafiadores.					

PARTE V - MECANISMOS DE REGULAÇÃO

Favor responder a esta parte do questionário assinalando com um “X” no espaço correspondente de acordo com as alternativas constantes em cada questão, tendo como referência a sua realidade atual do trabalho.

1- Experiência pessoal na solução de dificuldades no trabalho, como redutor do meu nível de tensão.

1- () Experiência muito relevante.

2- () Experiência relevante

3- () Alguma experiência.

4- () Experiência pouco relevante.

5- () Sem experiência.

2- Possibilidade de atrasar os cronogramas de trabalho

1- () É sempre possível.

2- () Na maioria das vezes é possível.

3- () Algumas vezes é possível.

4- () Raramente é possível.

5- () Nunca é possível.

3- Possibilidade de questionar prazos e prioridades com os seus superiores quando necessário.

1- () É sempre possível.

2- () Na maioria das vezes é possível.

3- () Algumas vezes é possível.

4- () Raramente é possível.

5- () Nunca é possível.

4- Possibilidade de gozar férias regularmente.

1- () É sempre possível.

2- () Na maioria das vezes é possível.

3- () Algumas vezes é possível.

4- () Raramente é possível.

5- () Nunca é possível.

5- Possibilidade de descanso semanal regular.

1- () É sempre possível.

2- () Na maioria das vezes é possível.

3- () Algumas vezes é possível.

4- () Raramente é possível.

5- () Nunca é possível.

6- Você realiza programa de exercício físico planejado/orientado? (pelo menos 30 a 40 minutos de exercícios, corrida, caminhada, etc, três ou mais vezes por semana)

1- () Sempre.

2- () Na maioria das vezes.

3- () Algumas vezes.

4- () Raramente.

5- () Nunca.

7- Você encontra tempo para relaxar/descansar?

1- () Sempre .

2- () Na maioria das vezes.

3- () Algumas vezes.

4- () Raramente.

5- () Nunca.

8- Canal aberto na empresa para discussão das situações de dificuldade e tensão.

1- () É sempre possível.

2- () Na maioria das vezes é possível.

3- () Algumas vezes é possível.

4- () Raramente é possível.

5- () Nunca é possível.

9- Periodicidade de cobranças.

1- () Muito adequada – é possível preparar-se para as mesmas sem tensão excessiva.

2- () Adequada – na maioria das vezes é possível preparar-se para as mesmas sem tensão excessiva.

3- () Adequação mediana – nem sempre é possível preparar-se para as mesmas sem tensão excessiva.

4- () Pouco Adequada – não é possível preparar-se para as mesmas sem tensão excessiva. As cobranças ocorrem em periodicidade curta.

5- () Inadequada – além de não ser possível preparar-se para as cobranças, elas ocorrem em periodicidades muito curta e geram nível de tensão extremamente alta.

10-Cooperação entre os pares (gerentes)

1- () É sempre possível.

2- () Na maioria das vezes é possível.

3- () Algumas vezes é possível.

4- () Raramente é possível.

5- () Nunca é possível.

PARTE VI – OUTRAS FONTES DE TENSÃO EXCESSIVA

Favor responder a esta parte do questionário, assinalando com um “X” no espaço correspondente, de acordo com as alternativas constantes do quadro a seguir, tendo como referência o que você efetivamente sente em relação aos contextos pesquisados nos últimos três meses.

Aspectos relacionados a outros contextos da vida	Nunca	Raramente	Às Vezes	Freqüente	Muito Freqüente
1- Com que freqüência você se sente tencionado por fatores de natureza familiar , como: conflitos com cônjuge, conflitos na relação com ex-cônjuge, com filhos, familiares em geral, questões relacionadas a herança, pensão alimentícia e outras de mesma natureza.					
2- Com que freqüência você se sente tencionado por fatores de natureza social , como: viver na cidade grande com todas as suas conseqüências, violência, coisas que não funcionam como deveriam, relacionamentos sociais e outros nessa esfera.					
3- Com que freqüência você se sente pressionado por questões próprias , por exemplo, suas características pessoais, de formação, de rigor excessivo, conflitos consigo mesmo e outras de mesma natureza.					
4- Se houver, aponte no espaço a seguir outras questões importantes que você considera fontes de tensão às quais está submetido (assinalar na escala à direita, a freqüência da ocorrência)	-	-	-	-	-
a)					
b)					

Observação Importante - Dependendo do resultado obtido com base na análise deste questionário, será necessário aprofundarmos algumas questões por meio de entrevista. Se essa situação ocorrer, você tem interesse em participar?

Sim

Não

Agradecemos a sua valiosa colaboração,

Luciano Zille Pereira
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da UFMG

APÊNDICE F

**PROTOCOLO DA PRIMEIRA ENTREVISTA DE ELABORAÇÃO DO
QUESTIONÁRIO DE DIAGNÓSTICO DE ESTRESSE OCUPACIONAL EM
GERENTES**

Nome: _____ **Idade:** _____

Empresa: _____ **Data:** _____

Função: () Alta Gerência () Gerência Intermediária () Supervisão Operacional

1- Recebimento com cumprimento manual – temperatura das mãos: () Fria () Média () () Normal.

2- Postura durante a entrevista: () irrequieto () movimentando-se () calmo, tranqüilo.

3- Investigar o estado de saúde recente (últimos seis meses).

a) Tem sentido alguma alteração de saúde nos últimos tempos? () Sim – investigar.

b) () Não – checar os seguintes pontos, sempre caracterizando em relação às situações desencadeadoras:

• Nervosismo exagerado: () Sim () Não.

• Irritabilidade fácil: () Sim () Não.

• Ímpetos de raiva: () Sim () Não.

• Dor nos músculos do pescoço e ombro: () Sim () Não.

• Grau de energia – fadiga ao longo do dia, bagaço: () Sim () Não.

• Alterações do sono: () Sim () Não.

• Ansiedade: () Sim () Não.

• Angústia: () Sim () Não.

• Períodos de depressão: () Sim () Não.

• Dor no peito sob tensão: () Sim () Não.

• Alterações gastrointestinais: () Sim () Não.

4- Estilo de vida: A+ () A () AB () B () B- () .

5- Tipo de personalidade: Tensa () Alguma tensão () Calmo () .

6- Conflitos: () Enfrenta () Foge.

7- Resistência pessoal a mudanças: () Muito resistente () Resistente () Pouco resistente () Não resiste.

8- Insegurança: () Muito alta () Média () Seguro.

9- Responsabilidade e limites: () Assume muito acima () Assume acima () Assume no limite.

10- Tempo livre: () Ausência total () Pouco tempo livre () Possui tempo livre.

11- Aperto financeiro: () Muito () Algum () Bem planejado – Sem aperto financeiro.

Diagnóstico final:

() Ausência de estresse

() Estresse leve a moderado

() Estresse intenso

() Estresse muito intenso

Pesquisadores:

Luciano Zille Pereira: _____

Especialista Convidado: _____

APÊNDICE G

**PROTOCOLO DA SEGUNDA ENTREVISTA DE ELABORAÇÃO DO QUESTIONÁRIO
DE DIAGNÓSTICO DE ESTRESSE OCUPACIONAL EM GERENTES**

Nome: _____ **Idade:** _____

Empresa: _____ **Data:** _____

Função: () Alta Gerência () Gerência Intermediária () Supervisão Operacional

a) Sr. Fulano, podemos dizer que o Senhor vive uma situação de estresse no momento? De acordo?

b) A que atribui a isso?

1) Que peso o Senhor dá às questões de natureza familiar do tipo conflitos com cônjuge, na relação com ex-cônjuge, filhos e parentes e problemas relacionados à herança, pensão alimentícia e outros?

2) Que peso que o Senhor dá a questões de natureza social, do tipo morar em cidade grande, violência, tensão gerada pelo fato de as coisas não funcionarem como deveriam?

3) Que o peso que o Sr. dá a questões próprias como suas características pessoais, de formação, de rigor excessivo ou, mesmo, dificuldade pessoal em ter clareza na origem da questão?

4) Que o peso que o Senhor dá às questões do trabalho? Que valor relativo o Senhor atribui a esses quatro fatores mencionados (família, social, características próprias e trabalho)?

c) Se o pesquisador perceber que as questões de trabalho são as principais, perguntar quanto aos seguintes aspectos:

- **Trabalho de alta densidade:** () Muito significativo () Significativo () Pouco significativo () Não presente.

- **Carga excessiva de trabalho:** () Muito significativo () Significativo () Pouco significativo () Não presente.
- **Número excessivo de horas dedicadas ao trabalho:** () Muito significativo () Significativo () Pouco significativo () Não presente.
- **Pressão da tecnologia:** () Muito significativo () Significativo () Pouco significativo () Não presente.
- **Alto grau de simultaneidade e de cobrança em relação à execução do trabalho:** () Muito significativo () Significativo () Pouco significativo () Não presente.
- **Muitos prazos e prazos urgentes:** () Muito significativo () Significativo () Pouco significativo () Não presente.
- **Alta cobrança por resultados sem as ferramentas adequadas para a realização:** () Muito significativo () Significativo () Pouco significativo () Não presente.
- **Aspectos éticos:** () Muito significativo () Significativo () Pouco significativo () Não presente.
- **Insegurança e medo:** () Muito Significativo () Significativo () Pouco Significativo () Não Presente.
- **Obsessão e compulsão como filosofia gerencial predominante nos altos escalões:** () Muito significativo () Significativo () Pouco significativo () Não presente.
- **Paranóia por resultados (conceito exagerado, idéias de grandeza, induzir as pessoas a um medo constante da concorrência, seja localizada ou globalizada):** () Muito significativo () Significativo () Pouco significativo () Não presente.
- **Técnicas de racionalidade levadas ao extremo:** () Muito significativo () Significativo () Pouco significativo () Não presente.
- **Excesso de metas de trabalho:** () Muito Significativo () Significativo () Pouco significativo () Não presente.
- **Decisões tomadas de forma individualizada e não colegiada:** () Muito significativo () Significativo () Pouco significativo () Não presente.
- **Conviver com indivíduos de personalidade difícil “espalha-brasa/estressores”:** () Muito significativo () Significativo () Pouco significativo () Não presente.
- **Outros (citar):**

Conclusão do entrevistador:

- () Fatores de **trabalho** preponderantes _____%
- () Fatores **familiares** preponderantes _____%
- () Fatores **sociais** preponderantes _____%
- () Fatores de **natureza própria** preponderantes _____%
- () Fatores de **outra natureza** preponderantes _____%
- Total** **100%**

Se o contexto de trabalho é preponderante, apresentar os principais fatores e as respectivas intensidades:

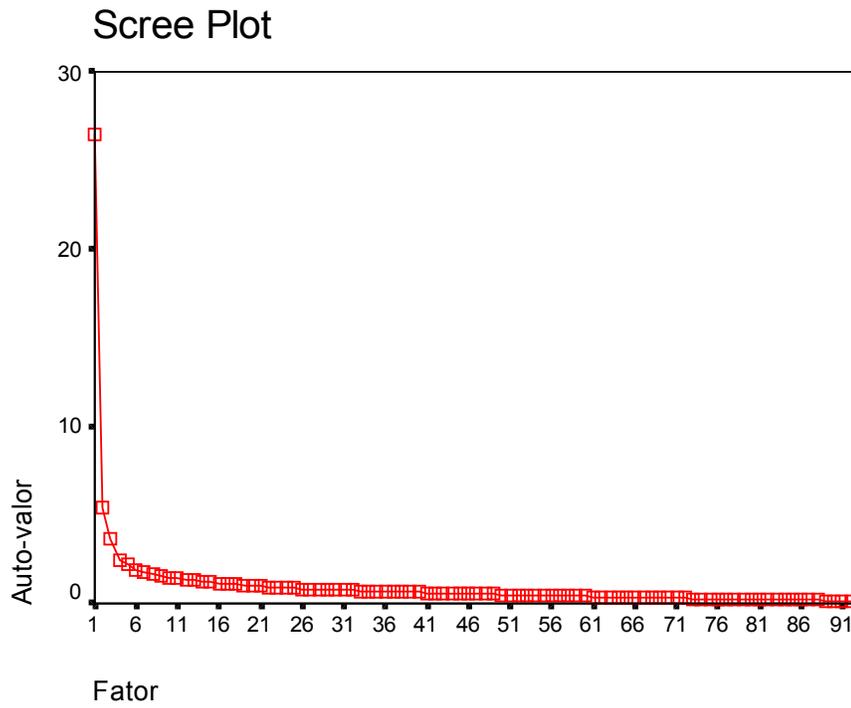
-
-
-
-

Pesquisadores:

Luciano Zille Pereira: _____

Especialista Convidado: _____

Gráfico 3 - Comportamento dos fatores com base na análise dos componentes principais



Fonte: Dados da pesquisa.

APÊNDICE - I

Tabela – Dados ausentes

Variável	Completos	Dados ausentes	
		Quantidade	Percentual
PII9	553	17	2,98
PII13	552	18	3,16
PIII1	554	16	2,81
PIII2	554	16	2,81
PIII3	553	17	2,98
PIII4	555	15	2,63
PIII5	556	14	2,46
PIII6	555	15	2,63
PIII7	556	14	2,46
PIII8	556	14	2,46
PIII9	553	17	2,98
PIII10	555	15	2,63
PIII11	556	14	2,46
PIII12	555	15	2,63
PIII13	556	14	2,46
PIII14	555	15	2,63
PIII15	556	14	2,46
PIII16	556	14	2,46
PIII17	555	15	2,63
PIII18	555	15	2,63
PIII19	554	16	2,81
PIII20	556	14	2,46
PIII21	555	15	2,63
PIII22	556	14	2,46
PIII23	554	16	2,81
PIII24	554	16	2,81
PIII25	556	14	2,46
PIII26	555	15	2,63
PIII27	555	15	2,63
PIII28	556	14	2,46
PIII29	556	14	2,46
PIII30	556	14	2,46
PIII31	556	14	2,46
PIII32	553	17	2,98
PIII33	556	14	2,46
PIII34	555	15	2,63
PIII35	551	19	3,33
PIII36	554	16	2,81
PIII37	556	14	2,46
PIII38	555	15	2,63
PIII39	553	17	2,98
PIII40	556	14	2,46
PIII41	554	16	2,81
PIII42	555	15	2,63
PIII43	556	14	2,46
PIII44	556	14	2,46
PIII45	556	14	2,46
PIII46	555	15	2,63
PIII47	555	15	2,63

APÊNDICE I

(continua)

Variável	Completos	Dados ausentes	
		Quantidade	Percentual
PIV1	553	17	2,98
PIV2	555	15	2,63
PIV3	555	15	2,63
PIV4	553	17	2,98
PIV5	555	15	2,63
PIV6	554	16	2,81
PIV7	555	15	2,63
PIV8	555	15	2,63
PIV9	555	15	2,63
PIV10	553	17	2,98
PIV11	555	15	2,63
PIV12	553	17	2,98
PIV13	553	17	2,98
PIV14	554	16	2,81
PIV15	554	16	2,81
PIV16	554	16	2,81
PIV17	554	16	2,81
PIV18	554	16	2,81
PIV19	554	16	2,81
PIV20	554	16	2,81
PIV21	548	22	3,86
PIV22	552	18	3,16
PIV23	554	16	2,81
PIV24	553	17	2,98
PIV25	554	16	2,81
PIV26	552	18	3,16
PIV27	551	19	3,33
PIV28	551	19	3,33
PIV29	553	17	2,98
PIV30	554	16	2,81
PIV31	553	17	2,98
PIV32	553	17	2,98
PIV33	554	16	2,81
PIV34	554	16	2,81
PIV35	554	16	2,81
PIV36	554	16	2,81
PIV37	554	16	2,81
PIV38	554	16	2,81
PIV39	553	17	2,98
PIV40	554	16	2,81
PIV41	554	16	2,81
PIV42	556	14	2,46
PIV43	554	16	2,81
PIV44	553	17	2,98
PIV45	556	14	2,46
PIV46	555	15	2,63
PIV47	555	15	2,63
PIV48	556	14	2,46
PIV49	535	35	6,14

Fonte: dados da pesquisa

Tabela – Dados ausentes (conclusão)

Variável	Completos	Dados ausentes	
		Quantidade	Percentual
PV1	552	18	3,16
PV2	553	17	2,98
PV3	551	19	3,33
PV4	550	20	3,51
PV5	543	27	4,74
PV6	552	18	3,16
PV7	552	18	3,16
PV8	548	22	3,86
PV9	551	19	3,33
PVI1	554	16	2,81
PVI2	554	16	2,81
PVI3	555	15	2,63
PVI4	555	15	2,63
PVI5	556	14	2,46
PVI6	554	16	2,81
PVI7	553	17	2,98
PVI8	554	16	2,81

Fonte: dados da pesquisa

APÊNDICE - K

APÊNDICE K

Tabela – Comunalidades – H² (continua)

Indicador	Inicial	Extração
PIII1	1,000	0,664
PIII2	1,000	0,629
PIII3	1,000	0,670
PIII4	1,000	0,621
PIII5	1,000	0,591
PIII6	1,000	0,557
PIII7	1,000	0,642
PIII8	1,000	0,573
PIII9	1,000	0,561
PIII10	1,000	0,470
PIII11	1,000	0,571
PIII12	1,000	0,538
PIII13	1,000	0,564
PIII14	1,000	0,461
PIII15	1,000	0,530
PIII16	1,000	0,609
PIII17	1,000	0,477
PIII18	1,000	0,604
PIII19	1,000	0,610
PIII20	1,000	0,535
PIII21	1,000	0,617
PIII22	1,000	0,642
PIII25	1,000	0,578
PIII26	1,000	0,586
PIII27	1,000	0,649
PIII28	1,000	0,624
PIII29	1,000	0,708
PIII30	1,000	0,641
PIII31	1,000	0,688
PIII32	1,000	0,718
PIII33	1,000	0,588
PIII34	1,000	0,611
PIII35	1,000	0,747
PIII36	1,000	0,676
PIII37	1,000	0,664
PIII38	1,000	0,612
PIII40	1,000	0,563
PIII41	1,000	0,600
PIII42	1,000	0,532
PIII44	1,000	0,662
PIII45	1,000	0,610
PIII46	1,000	0,662
PII9A	1,000	0,577
PII13A	1,000	0,546
PVII1	1,000	0,598
PVII2	1,000	0,674
PVII3	1,000	0,615

Tabela – Comunalidades – H² (conclusão)

Indicador	Inicial	Extração
PIV1	1,000	0,529
PIV4	1,000	0,565
PIV5	1,000	0,678
PIV10	1,000	0,711
PIV11	1,000	0,711
PIV12	1,000	0,646
PIV13	1,000	0,683
PIV14	1,000	0,534
PIV15	1,000	0,616
PIV16	1,000	0,710
PIV19	1,000	0,868
PIV21	1,000	0,695
PIV22	1,000	0,669
PIV23	1,000	0,607
PIV24	1,000	0,522
PIV25	1,000	0,657
PIV26	1,000	0,592
PIV27	1,000	0,708
PIV28	1,000	0,726
PIV30	1,000	0,869
PIV31	1,000	0,664
PIV32	1,000	0,660
PIV33	1,000	0,671
PIV34	1,000	0,609
PIV40	1,000	0,545
PIV41	1,000	0,536
PIV43	1,000	0,659
PIV46	1,000	0,682
PIV47	1,000	0,721
PV1	1,000	0,648
PV2	1,000	0,665
PV3	1,000	0,661
PV4	1,000	0,673
PV5	1,000	0,671
PV6	1,000	0,656
PV7	1,000	0,689
PV8	1,000	0,613
PV9	1,000	0,527
PVI1A	1,000	0,611
PVI2A	1,000	0,545
PVI3A	1,000	0,586
PVI4A	1,000	0,655
PVI5A	1,000	0,646
PVI6A	1,000	0,585
PVI7A	1,000	0,597
PVI8A	1,000	0,563

Método de Extração: Análise por Componentes Principais

Fonte: dados da pesquisa

APÊNDICE - M

Tabela – Quantidade de bebida alcoólica

Empresas	Unidades por semana												Total
	1 a 5 unidades	%	6 a 10 unidades	%	11 a 20 unidades	%	21 a 30 unidades	%	31 a 40 unidades	%	Mais de 40 unidades	%	
A	4	44,44	1	11,11	1	11,11	3	33,33	0	0,00	0	0,00	9
B	8	53,33	4	26,67	2	13,33	0	0,00	0	0,00	1	6,67	15
C	46	65,71	14	20,00	6	8,57	4	5,71	0	0,00	0	0,00	70
D	21	43,75	15	31,25	9	18,75	2	4,17	1	2,08	0	0,00	48
E	5	83,33	1	16,67	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	6
F	27	72,97	6	16,22	3	8,11	0	0,00	1	2,70	0	0,00	37
G	29	64,44	10	22,22	3	6,67	2	4,44	1	2,22	0	0,00	45
I	17	85,00	2	10,00	0	0,00	1	5,00	0	0,00	0	0,00	20
J	19	86,36	1	4,55	0	0,00	2	9,09	0	0,00	0	0,00	22
K	9	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	9
L	21	84,00	3	12,00	0	0,00	0	0,00	1	4,00	0	0,00	25
N	3	27,27	6	54,55	2	18,18	0	0,00	0	0,00	0	0,00	11
M	7	53,85	5	38,46	1	7,69	0	0,00	0	0,00	0	0,00	13
O	12	85,71	2	14,29	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	14
L	23	47,92	16	33,33	8	16,67	1	2,08	0	0,00	0	0,00	48
Total	251	64,03	86	21,94	35	8,93	15	3,83	4	1,02	1	0,26	392

Fonte: Dados da pesquisa

APÊNDICE – N

Tabela – Bebida alcoólica nos últimos 6 meses

Empresas	Quantidade						Total
	Menos que de costume	%	O mesmo que de costume	%	Mais que de costume	%	
A	2	20,00	6	60,00	2	20,00	10
B	2	13,33	9	60,00	4	26,67	15
C	3	4,29	50	71,43	17	24,29	70
D	5	10,42	23	47,92	20	41,67	48
E	1	16,67	2	33,33	3	50,00	6
F	0	0,00	26	66,67	13	33,33	39
G	3	6,38	31	65,96	13	27,66	47
I	0	0,00	13	61,90	8	38,10	21
J	2	8,70	14	60,87	7	30,43	23
K	0	0,00	5	55,56	4	44,44	9
L	1	4,00	16	64,00	8	32,00	25
N	2	18,18	8	72,73	1	9,09	11
M	1	7,69	6	46,15	6	46,15	13
O	0	0,00	7	50,00	7	50,00	14
H	4	8,16	30	61,22	15	30,61	49
Total	26	6,50	246	61,50	128	32,00	400

Fonte: Dados da pesquisa

APÊNDICE – O

Tabela – Matriz rotacionada de componentes – final – outra forma de distribuição dos dados

(continua)

Indicador	Fatores																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
PIII1					0,594												
PIII2				0,426													
PIII3																	
PIII4					0,661												
PIII5				0,416													
PIII6								0,353									
PIII7					0,621												
PIII8				0,417													
PIII9								0,582									
PIII10								0,333									
PIII11								0,507									
PIII12				0,592													
PIII13				0,674													
PIII14				0,512													
PIII15				0,609													
PIII16								0,558									
PIII17								0,505									
PIII18					0,494												
PIII19																	
PIII20																	
PIII21															0,751		
PIII22															0,718		
PIII25				0,579													
PIII26																	
PIII27			0,669														
PIII28			0,646														
PIII29			0,763														
PIII30			0,709														
PIII31																	0,421
PIII32																	0,394
PIII33			0,396														
PIII34			0,418														
PIII35			0,658														
PIII36							0,581										
PIII37							0,495										
PIII38																	
PIII40							0,456										
PIII41																	
PIII44													0,753				
PIII45												0,652					
PIII46							0,656										

Fonte: dados da pesquisa

Tabela – Matriz rotacionada de componentes – final - outra configuração - (conclusão)

Indicador	Fatores																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
PIV1	0,582																
PIV4	0,638																
PIV5	0,675																
PIV10	0,675																
PIV11	0,648																
PIV12	0,655																
PIV13	0,651																
PIV14	0,438																
PIV15																	0,434
PIV16	0,688																
PIV19									0,906								
PIV21		0,669															
PIV22		0,670															
PIV23		0,686															
PIV24		0,622															
PIV25		0,730															
PIV26		0,671															
PIV27		0,784															
PIV28		0,779															
PIV30									0,899								
PIV31		0,617															
PIV32		0,671															
PIV33	0,687																
PIV34																	0,443
PIV40		0,402															
PIV41		0,546															
PIV43	0,696																
PIV46	0,649																
PIV47	0,708																
PV1							0,496										
PV2							0,470										
PV3						0,543											
PV4						0,398											
PV5						0,553											
PV6						0,594											
PV7						0,724											
PV8						0,579											
PV9						0,506											
PVII1										0,698							
PVII2										0,542							
PVII3										0,580							
PVI1A														0,723			
PVI2A												0,670					
PVI3A												0,655					
PVI4A										0,687							
PVI5A										0,743							
PVI6A												0,452					
PVI7A												0,330					
PVI8A																	
PII9A														0,535			
PII13A							0,496										
PIII42																	

Método de Extração: Análise por Componentes Principais.

Método de Rotação: Varimax com Kaiser Normalization.

Fonte: dados da pesquisa