

Estresse no Ambiente Organizacional: estudo sobre o corpo gerencial

Dr^a Sonia Mara Romero

Adm. Luciano Oliveira de Oliveria

M.sc. Sergio da Costa Nunes

Universidade Luterana do Brasil - ULBRA

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo verificar os níveis de estresse dos líderes e gestores de uma empresa de médio porte de Canoas/RS, além de identificar os principais agentes estressores atuantes na organização e propor alternativas que visem minimizar os efeitos do estresse no ambiente organizacional. Caracteriza-se como uma pesquisa quantitativa, de caráter descritivo exploratório, por estudar as características de um grupo. Utilizou-se a Escala de Estresse no Trabalho (EET), validada por Tamayo e Paschoal (2004) para coleta de dados, em uma amostra de 20 participantes; envolvendo 100% dos líderes e gestores do quadro funcional da empresa. Os dados coletados foram analisados estatisticamente, com análise univariada de frequência e percentual, cálculos de média e desvio-padrão, no programa SPSS 10.0. Através da análise da escala de estresse no trabalho, composta de 23 afirmativas, verificou-se a incidência de estresse em nível médio na organização. Identificou-se, também, que a empresa possui um ambiente organizacional favorável ao desenvolvimento de programas redução do estresse e melhoria da qualidade de vida no trabalho.

Palavras-chave: estresse, gestores, gestão de pessoas.

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, as organizações vivem períodos de avanço tecnológico e competitivo, inerentes ao mundo globalizado, diferenciando-se através do seu capital intelectual. As mudanças nos cenários organizacionais provocam uma sobrecarga física e mental nas pessoas e as exigências e tensões atingem, principalmente, os níveis gerenciais. As pressões para resultados e os desgastes emocionais que os gestores enfrentam no ambiente profissional, tornam esses profissionais vulneráveis às doenças ocupacionais, principalmente o estresse.

Da mesma forma que a dor é um sinal de que algo no corpo não está bem; conflitos internos, falta de motivação, absenteísmo, rotatividade e queda na produtividade, são também sinais de alerta na organização. Assim como a pessoa necessita da investigação do problema e tratamento, as empresas também necessitam investigar a origem dos seus problemas e buscar meios para solucioná-los, senão, também acabam adoecendo.

Investigar as causas do estresse, proporcionar condições para tentar diminuir seus efeitos, providenciar tratamento, quando necessário, são questões que começaram a ser amplamente discutidas dentro das organizações. Para que um gestor possa liderar um grupo com eficácia, segurança e confiança na sua capacidade de gerenciamento é necessário um domínio sobre o seu sistema emocional. Trabalhar esses fatores emocionais, principalmente nos níveis gerenciais, proporciona uma maior eficácia nos resultados da equipe e, como consequência, em toda a organização.

Este artigo resulta de uma pesquisa realizada na Empresa Pavioli S.A., figura no cenário brasileiro há mais de 38 anos, como uma organização altamente competitiva e de

reconhecido destaque no mercado de massas frescas, pizzas, biscoitos e petiscos, que busca acompanhar a evolução tecnológica e econômica do mercado atual. Ganhadora de vários prêmios, a Pavioli S.A. é uma empresa preocupada em atender às expectativas de seus clientes internos e externos. Este é o resultado de um trabalho que reúne experiência, planejamento estratégico e logístico, aliados as modernas instalações e valorização dos colaboradores, o que garante alta qualidade e vantagem competitiva. A sede é em Canoas/RS, com um quadro de 280 colaboradores e 20 ocupantes de cargos de comando, entre gestores e líderes de equipes.

Por ser uma empresa altamente competitiva, agregada às constantes mudanças do mercado, os executivos enfrentam várias pressões. Controlar o estresse negativo, aprendendo a lidar positivamente com as pressões é um desafio que permite a organização conquistar um diferencial competitivo no seu mercado de atuação. Nesse contexto, os objetivos do estudo são identificar os níveis de estresse dos líderes e gestores e sugerir alternativas para minimizar os efeitos negativos levantados. O estudo sobre o estresse dos gestores possibilita a análise e a identificação de situações que podem influenciar na produtividade da empresa, subsidiando planos de ação e programas que visam aumentar a qualidade e a produtividade.

2. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Cada organização procura subsídios internos e externos ao ambiente de trabalho, para acompanhar os desafios da globalização. Neste contexto, a gestão de pessoas vem obtendo um papel de grande importância na estratégia das empresas, tendo como principal finalidade manter a harmonia entre os interesses das pessoas e as metas e objetivos da organização.

O crescimento de uma empresa traz, inevitavelmente, um aumento na complexidade da gestão de pessoas. Para que os recursos materiais, financeiros e tecnológicos possam ser utilizados com eficiência e eficácia é preciso desenvolver novas competências e conhecimentos. Dessa forma, as pessoas deixam de ser recursos e passam a ser parceiras, parte constituinte do capital intelectual da organização. É através das pessoas que se constrói a competência básica da organização, a sua principal vantagem competitiva em um mundo globalizado, instável, mutável e fortemente concorrencial. (CHIAVENATO, 2005).

Uma empresa é formada por pessoas que interligadas, constituem uma sociedade organizacional, na qual cada uma desempenha suas funções, conforme suas competências e habilidades. Para uma maior eficácia no desempenho destas habilidades, cada pessoa deve estar em perfeita harmonia com seu ambiente de trabalho. Muchinsky (2004) salienta que uma vida profissional de qualidade contribui para uma maior produtividade da organização e para a saúde ocupacional dos colaboradores.

Segundo Limongi-França, “a qualidade de vida no trabalho é o conjunto das ações de uma empresa no sentido de implantar melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho.” (2003, p. 296). Baseado nessa conceituação pode-se afirmar que, para uma melhoria na qualidade de vida no trabalho, a organização deve levar em consideração alguns fatores como: riscos físicos, químicos e biológicos, além da carga de trabalho física, cognitiva e psíquica. Tais fatores podem influenciar, direta ou indiretamente, na saúde do colaborador e, por consequência na produtividade da organização. Saúde é entendida aqui não somente como a ausência de doenças, mas a sensação de completo bem-estar biológico, psicológico e social. (LIMONGI-FRANÇA, 2003). A valorização dessa premissa é ponto crucial no desenvolvimento de programas de melhoria da qualidade de vida no trabalho e de redução do estresse profissional.

De acordo com vários autores, como Davis e Newstrom (2002), Marras (2000) e Signorini (2000) o ambiente de trabalho, a cultura, o clima organizacional e as inter-relações influenciam diretamente o comportamento e os resultados obtidos pelas pessoas. Segundo Romero e Bittencourt (1999), essas características podem interferir na maneira como a organização enfrenta seus problemas, uma vez que a organização não funciona apenas por

uma lógica específica baseada na racionalidade técnica, mas sim como um meio cultural, com dimensões manifestas e latentes.

Por um lado, as organizações buscam competitividade, qualidade e sobrevivência, por outro, as pessoas procuram manter-se nos empregos com uma boa qualidade de vida no trabalho. Preocupar-se e gerir a qualidade de vida no trabalho produz resultados positivos para as organizações e para as pessoas. Quando a pessoa ingressa num ambiente de trabalho, nem sempre, é informada sobre os aspectos da cultura organizacional. Grande parte dos problemas de clima organizacional está ligada à falta dessas informações, principalmente quando não há processos de socialização. Através de pesquisas, Weil (2002) desenvolveu quatro tópicos essenciais para uma pessoa obter elevado grau de satisfação no ambiente de trabalho, favorecendo, assim, um clima organizacional positivo e produtivo, são eles: a) conheça a empresa; b) conheça os seus chefes; c) conheça os seus colegas e d) conheça a si mesmo.

Dentro deste contexto, os gerentes passaram a assumir novas responsabilidades. Os novos desafios consideram que toda pessoa ocupante de um cargo de comando é um gestor de pessoas, de conhecimentos e de competências. Este profissional é o responsável pelo bem estar e rendimento da equipe, portanto deve desempenhar eficazmente suas competências e manter a saúde física e mental, lidando adequadamente com as pressões que o cargo impõe. A competência dos líderes e gestores de se adaptarem às mudanças é um fator crucial nos atuais cenários organizacionais para o processo de diferenciação no mercado competitivo.

2.1 SAÚDE OCUPACIONAL

A saúde ocupacional é entendida como parte da saúde global das pessoas. O termo saúde ocupacional refere-se ao bem-estar estado mental, emocional e físico dos colaboradores no ambiente de trabalho, em relação às atividades desempenhadas. (MUCHINSKY, 2004). A saúde global é composta por várias áreas. Segundo Silva e de De Marchi (1997), a saúde é o resultado do gerenciamento adequado das áreas, na qual cada um contribui de um modo significativo para a qualidade de vida das pessoas. As seis áreas da saúde são:

a) Saúde Física. Significa o quadro clínico de cada pessoa, desde a alimentação até o uso correto do sistema médico;

b) Saúde Emocional. Envolve a alta capacidade de gerenciamento do estresse até o nível elevado de entusiasmo;

c) Saúde Social. Considera a harmonia familiar e relacionamentos sociais;

d) Saúde Profissional. Engloba a satisfação com o trabalho, constante desenvolvimento profissional e realizações nas funções exercidas;

e) Saúde Intelectual. Abrange os conhecimentos e compartilhar o potencial interno;

f) Saúde Espiritual. São pensamentos positivos e otimistas baseados em valores e ética;

De acordo com Silva e De Marchi, (1997), toda a pessoa nasce, praticamente, com perfeita saúde, contudo, mais da metade morre antes de completar 65 anos de idade, pelo inadequado gerenciamento do estilo de vida. Deve-se considerar ainda a idade cronológica e a biológica, uma pessoa de 50 anos pode ter uma idade biológica de 35 ou 65, conforme seu estilo de vida.

Sabe-se que o capital das organizações é representado por pessoas capazes, aptas, saudáveis, equilibradas, criativas, íntegras e motivadas. Por isso é tão importante manter uma boa saúde ocupacional nas organizações. Diariamente, as pessoas sofrem com pressões no ambiente de trabalho. Prazos para realização das tarefas, desentendimentos com colegas, ameaças de desemprego, são situações que estimulam os processos psíquicos e que levam ao estresse. As condições de trabalho também podem desencadear níveis de estresse. Segundo Dejours (1992) as condições de trabalho estão divididas em ambiente físico (temperatura, pressão, etc.), ambiente químico (vapores, poeiras, fumaças, etc.), ambiente biológico (vírus, bactérias, fungos, etc.) e condições de higiene e de segurança. Jex e Beehr, através de várias

pesquisas, desenvolveram três categorias de conseqüências do desgaste emocional do trabalho conforme a figura a seguir (1991, *apud* SPECTOR, 2002, p. 293):

DESGASTE NO TRABALHO	EXEMPLOS-CONSEQÜÊNCIAS ESPECÍFICAS
Reações Psicológicas	Raiva, ansiedade, frustração, falta de motivação, insatisfação no trabalho.
Reações Físicas	Sintomas físicos: tonturas, dores de cabeça, taquicardia, problemas estomacais. Doenças: câncer, doenças do coração.
Reações Comportamentais	Acidentes, tabagismo, uso de drogas, rotatividade, absenteísmo, baixa qualidade e produtividade.

Figura 1. Categorias de desgaste no trabalho

Fonte: adaptado de Spector (2002, p. 293).

Muitas pessoas que ocupam cargos de comando enfrentam problemas em relação à saúde ocupacional, como o estresse, depressão, dificuldades de relacionamento com o grupo, irritação, cansaço, Síndrome de Burnout, entre outras. O gestor, para desempenhar com eficiência suas competências gerenciais, deve estar em perfeita harmonia com seu estado emocional. A soma dos elementos desgastantes no trabalho provoca reações adversas, o que estimula o surgimento de alguma doença ocupacional com o decorrer do tempo. Considerada a doença do século, o estresse vem provocando inúmeros problemas dentro das organizações, principalmente nos níveis gerenciais. Seus sintomas proporcionam reações que acabam prejudicando por completo a produtividade e a capacidade mental que o gestor necessita para exercer suas atividades.

2.2 Estresse

Desde o momento do seu nascimento, a pessoa recebe, constantemente, influências e estímulos do ambiente e das pessoas com quem convive. Tais estímulos desencadeiam uma série de reações fundamentais para a sua sobrevivência, exigindo gradativas adaptações. Essas adaptações podem ocorrer de forma tranqüila ou conturbada, dependendo, para isso, da forma como a pessoa reage e da natureza dos estímulos recebidos.

Conforme Arantes e Vieira (2002), essas reações do organismo diante dos estímulos proporcionados pela vida, passaram a ser motivo de estudo de muitos pesquisadores, dentre os quais Hans Selye destacou-se com notoriedade. Após anos de estudos e experiências, Selye identificou o que chamou de “síndrome do estresse”. Uma síndrome gerada pela falta de adaptação, provocado por agentes que afetam grandes porções do corpo, causando uma defesa generalizada e sistêmica. O termo “estresse”, adotado por Selye, teve origem no termo inglês *stress* usado em física, que significa o somatório das forças que agem contra a resistência, não importando quais. Baseado nisso, o conceito de estresse pode ser entendido como um “conjunto de reações do organismo e agressões de ordem física, psíquica, infecciosa e outras, capazes de perturbar a homeostase.” (ARANTES e VIEIRA, 2002, p. 27).

Nesse sentido, Limongi-França e Rodrigues (2005), consideram que o estresse pode ser observado pelo menos em duas dimensões. O estresse pode ter um resultado positivo, eustress, ou negativo, distress, em relação ao esforço gerado pela tensão mobilizada pela pessoa. O eustress é o equilíbrio entre esforço, tempo, realização e resultados, sendo um aspecto positivo de lidar com as pressões. A pessoa consegue vencer desafios. Já o distress é o rompimento do equilíbrio biopsicosocial, por excesso ou falta de esforço, incompatível com tempo, realização e resultados. A pessoa não consegue vencer os desafios e percebe-os como ameaça, gerando um desequilíbrio patológico e uma debilidade física e psicológica de intensidades variáveis em todas as esferas da vida. Essas dimensões podem ser visualizadas na figura a seguir:

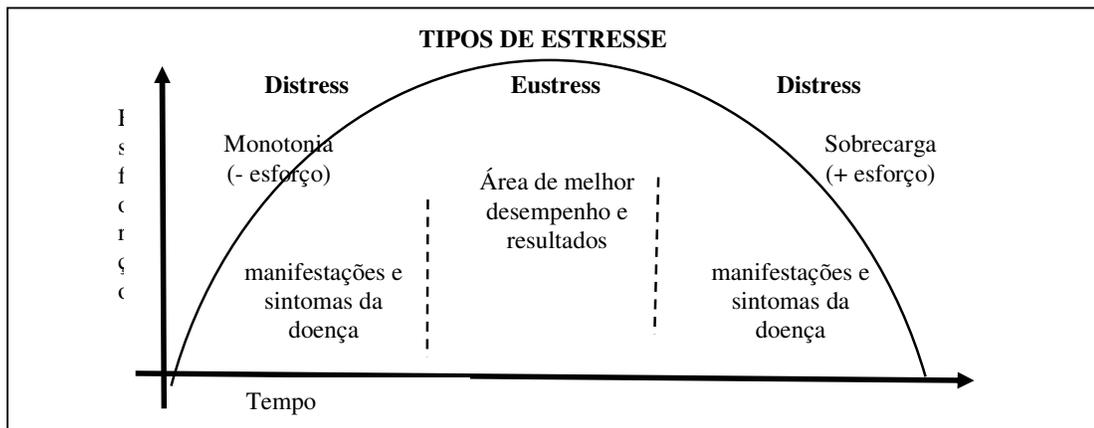


Figura 2. Curva do estresse

Fonte: Rodrigues e Lipp, (1996 *apud* Limongi-França e Rodrigues, 2005, p. 37).

Atualmente são muitas as pesquisas que buscam identificar a relação estresse-desempenho. Isso porque se sabe que o estresse positivo estimula a pessoa e aumentam a capacidade de reação, fazendo com que execute suas tarefas com maior qualidade e rapidez. Entretanto, Robbins (2002) alerta que estresse demais coloca exigências inatingíveis ou restrições, resultando desempenho mais baixo. Assim sendo, mesmo níveis moderados e contínuos de estresse podem ter uma influência negativa no desempenho a longo prazo.

Ainda assim, algumas organizações não demonstram interesse quando seus colaboradores apresentam níveis baixos e moderados de estresse, porque acreditam que estes níveis podem aumentar o desempenho. No entanto, o que a gerência pode ver como um estímulo positivo pode ser encarado como pressão excessiva por parte do colaborador. Nesse sentido Limongi-França e Rodrigues (2005) afirmam que é possível perceber que as pessoas necessitam certo grau de estresse como fonte de motivação, contudo, se a pressão sobre elas é muito intensa ou o oposto, o resultado é sempre um baixo desempenho.

Segundo Robbins (2002), existem três fontes causadoras do estresse potencialmente negativo. Elas estão divididas em categorias distintas, considerando fatores ambientais, organizacionais e individuais.

a) Fatores ambientais – São fatores causados pelas incertezas no âmbito econômico, político e tecnológico. Quando a economia do país e do mundo passa por momentos turbulentos a insegurança surge como sentimento inevitável. Algumas questões políticas externas e estratégias internas também provocam mudanças na cultura das organizações, atingindo diretamente os colaboradores. Por último, o grande avanço tecnológico e as incertezas causadas pelas inovações acabam causando estresse;

b) Fatores organizacionais – São aqueles fatores das exigências do dia-a-dia de trabalho, alocadas nas tarefas, nos papéis, nas competências e relações interpessoais. Esses fatores também estão ligados à cultura organizacional. Alguns estilos gerenciais muito impositivos provocam culturas regadas de medo, tensão e ansiedade;

c) Fatores individuais – São fatores causados pelos problemas familiares, econômicos e da personalidade de cada pessoa, envolvem problemas pessoais originados pelas dificuldades conjugais e sexuais, educação dos filhos, relacionamentos familiares, dificuldades financeiras e outras. A personalidade de cada pessoa aliada à forma de lidar com as tensões, também pode determinar maior ou menor preponderância do estresse.

Seguindo essa linha de pensamento, a pessoa sofre inúmeras dificuldades ao lidar com os estímulos estressores. Nesse sentido, Arantes e Vieira (2002) acrescentam que, esses

estímulos estão ligados as seguintes fontes de estresse:

a) Fontes intrínsecas ao trabalho – ligadas ao ambiente na qual se trabalha. Fatores que desencadeiam desgastes nos colaboradores, como: barulho, temperaturas quentes ou frias, riscos de acidentes, iluminação, responsabilidade por erros, etc;

b) Papéis na organização – conflitos gerados pela falta de informação sobre as responsabilidades de cada cargo e sobre a repercussão que cada atividade tem;

c) Desenvolvimento na carreira – derivadas da expectativa de crescimento, desenvolvimento e promoção no ambiente de trabalho;

d) Relações profissionais – são os desgastes proporcionados pelos problemas de relações entre colegas, subordinados e superiores, conforme a estruturação da organização.

e) Clima organizacional – os desgastes são gerados por decisões externas derivadas das terceirizações ou até mesmo de fusões entre empresas, gerando grandes pressões nos ocupantes de cargos gerenciais;

f) Interface trabalho-família – são os desgastes derivados de dificuldades e falta de tempo para lidar com os problemas pessoais.

O processo de desgaste atinge não só o desempenho dos gestores e colaboradores, mas repercute também no local de trabalho e na organização, afetando também, a vida como um todo. A saúde e a capacidade cognitiva também são prejudicadas, na medida em que são influenciadas pela exposição prolongada a estressores físicos e por respostas a estressores psicológicos. Wagner III e Hollenbeck (2002) ratificam ainda, que essas reações acarretam conseqüências importantes para as empresas, na medida em que aumentam os custos financeiros de assistência médica, absenteísmo, rotatividade, baixo compromisso organizacional e violência no local de trabalho.

Limongi-França e Rodrigues (2005) referem-se a três tipos principais de conseqüências do estresse: danos sociais, físicos e psicológicos. Os danos sociais compreendem a queda no desempenho profissional, ausências no trabalho, acidentes, conflitos domésticos e apatia. Os danos físicos acarretam doenças psicossomáticas, destacando as úlceras, alergias, asma, enxaquecas, alcoolismo, disfunções coronarianas e circulatórias. Nos danos psicológicos estão incluídos a instabilidade emocional, a ansiedade, a agressividade, a irritabilidade, a depressão, e, num último estágio, a Síndrome de *Burnout*.

A Síndrome de *Burnout*, SB, é um dos desdobramentos mais importantes do estresse profissional. De acordo com Carlotto (2001), os primeiros estudos sobre *burnout* tiveram início na década de 70, com o surgimento de várias pesquisas. O termo “*burnout*” foi utilizado inicialmente por Freudenberger em 1974, um médico psicanalista que, através de experiências pessoais de frustração e dificuldades, chegou a um estado de exaustão física e emocional. Portanto, a síndrome de *burnout* apresenta-se como um sentimento de fracasso e exaustão, causado por um excessivo desgaste de energia e recursos, é um nível máximo de estresse negativo. De acordo com Carlotto (2001) e Carlotto e Gobbi (2002), a definição mais utilizada é a fundamentada na perspectiva social-psicológica, partindo das três dimensões elaboradas por Maslach e colaboradores, nas décadas de 80 e 90. As características principais são: exaustão, emocional, intelectual e física; uma atitude fria e despersonalizada em relação às pessoas, manifestada pela indiferença diante das necessidades dos outros, demonstrando insensibilidade e postura desumanizada; e um sentimento de inadequação com relação às tarefas a serem realizadas. A síndrome de *burnout* instala-se insidiosamente, é um estado que vai corroendo progressivamente a relação da pessoa com a sua atividade, comprometendo a realização pessoal e profissional. (BENEVIDES-PEREIRA, 2002; RAMOS, 2005).

Nesse sentido, o melhor modo de controlar e prevenir o estresse e a SB exige dois pressupostos básicos: manter elevada a qualidade de vida do trabalho e manter um adequado estilo de vida, dessa forma, tanto a organização como os profissionais são beneficiados. Arantes e Vieira (2002) ressaltam ainda, que várias pesquisas realizadas por organizações

vinculadas à saúde do trabalhador, são unânimes em afirmar que é muito alto o preço que as sociedades industrializadas pagam com o desgaste físico e mental dos seus trabalhadores e de suas empresas. Muchinsky explica que “na maioria das vezes, a gestão do estresse tem se preocupado mais em reduzir os efeitos do estresse no trabalho do que reduzir a presença de estressores no trabalho.” (2004, p. 345). Assim sendo, o principal esforço tem sido no sentido de aumentar a resistência da pessoa aos estressores gerados no trabalho.

No entanto, existem alternativas que podem ser utilizadas pelas organizações para minimizar o impacto negativo do estresse. Como exemplos podem-se citar: manter programas de qualidade de vida no trabalho, definir realisticamente os cargos e as metas, melhorar administração do tempo, ampliar as redes de apoio social, melhorar a comunicação organizacional, analisar e evitar estressores físicos e ambientais e manter treinamento constante dos gestores e colaboradores sobre como gerenciar situações estressantes.

A administração do estresse pode ser encarada sob duas abordagens, individual e organizacional. Em relação à abordagem individual, estratégias como implementação de técnicas de administração do tempo, ginástica laboral, exercícios físicos, treinamento de relaxamento e a expansão da rede de suporte social, têm se mostrado eficazes na redução do estresse profissional. Na abordagem organizacional, vários agentes estressores, como as exigências de tarefas, desempenho de papéis, fatores ambientais e a estrutura organizacional podem ser modificados. Apoio da direção é fundamental para manter constantes programas de qualidade de vida no trabalho em todos os níveis da organização, bem como alta qualidade nos processos de comunicação organizacional. Os benefícios adotados com estes programas já tem comprovação de eficácia, além de diminuir custos com assistência médica, psicológica, absenteísmo e rotatividade. Portanto, valorizar a saúde física e mental dos colaboradores de uma empresa é aumentar a vantagem competitiva através das pessoas.

3 MÉTODO

A presente pesquisa buscou identificar os níveis de estresse dos líderes e gestores da empresa Pavioli S.A. De acordo com a sua natureza, pode ser classificada como uma pesquisa de abordagem quantitativa, descritiva e exploratória.

O instrumento aplicado foi a Escala de Estresse no Trabalho (EET), validada por Tamayo e Paschoal (2004). Os indicadores da EET foram elaborados a partir da análise da literatura sobre estressores organizacionais de natureza psicossocial e sobre reações psicológicas ao estresse ocupacional. Os estudos de Tamayo e Paschoal indicam que a EET possui características psicométricas satisfatórias e pode contribuir, tanto para pesquisas sobre o tema, quanto para o diagnóstico do ambiente organizacional. A EET possui, inicialmente, dados sócio-demográficos e 23 afirmativas negativas, com uma escala de 5 pontos, variando desde “discordo totalmente” a “concordo totalmente”.

Tendo em vista o objetivo da pesquisa, que é avaliar os níveis de estresse dos gestores da empresa Pavioli S.A., a amostra utilizada foi composta por 20 colaboradores, representando 100% dos líderes e gestores do quadro funcional total da empresa, que é formado por 280 colaboradores. A escala foi aplicada em outubro de 2006, na própria organização, em sala reservada.

A análise dos dados foi de caráter quantitativo, realizada a partir do levantamento e tratamento dos dados obtidos com a aplicação dos instrumentos. Foram realizadas análises de frequência, média, desvio-padrão e cruzamentos das respostas das afirmativas com os dados sócio-demográficos, permitindo identificar o grau de estresse dos avaliados e aprofundar os resultados obtidos.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Analisando os dados sócio-demográficos, o perfil dos gestores aponta para a maioria homens, 60%, indicando que os cargos de comando são prioritariamente ocupados por eles.

Em relação à idade, percebe-se que a grande maioria, 60% dos gestores têm de 30 a 40 anos de idade, um grupo que pode ser considerado como adulto maduro. O grupo jovem de 20 a 30 anos corresponde a 30%, os demais possuem mais de 40 anos de idade.

O grau de escolaridade dos respondentes evidenciou que 20% dos gestores, 4 pessoas, têm o ensino fundamental incompleto e 5% completo. Percebe-se, também, que 40% têm o ensino médio completo, e 35% concluíram o curso superior. Nenhum gestor possui pós-graduação. Comumente baixos níveis de escolaridade são encontrados em indústrias, pois acaba prevalecendo a capacidade técnica. É necessário ressaltar que a empresa pode investir no seu quadro de gestores, propiciando o término do curso médio para todos.

Percebe-se que 50% dos participantes avaliados pertencem ao quadro funcional há mais de 10 anos, demonstrando um baixo grau de rotatividade nesta função. Os outros 50% aparecem distribuídos da seguinte forma: 40% integram o quadro funcional de 2 a 10 anos e somente 10% estão na empresa há menos de 2 anos. Ao observar o tempo dos gestores no cargo, percebe-se que 30% estão na função há mais de 10 anos, enquanto 5% exercem essa função entre 8 e 10 anos. Verifica-se, também, que 25% atuam na função de gestor entre 4 e 8 anos, 20% estão entre 2 e 4 anos, e 20% estão no cargo há menos de 1 ano.

Para analisar o nível de estresse com relação às médias das afirmativas da escala EET foram criados os seguintes pontos de corte nos dos intervalos das médias:

Tabela 1. Classificação dos Pontos de Corte para Análise das Médias

<i>Pontos de corte</i>	<i>Percepção</i>	<i>Nível de estresse</i>
1,00 – 2,00	Discordo Totalmente e Discordo	1 – Baixo
2,01 – 2,99	Concordo em parte	2 – Médio
3,00 – 5,00	Concordo e Concordo Totalmente	3 - Alto

Na tabela seguinte, estão relacionadas, respectivamente, as médias em ordem crescente de valores, o desvio-padrão de cada afirmativa da escala e a classificação dos níveis de estresse.

Tabela 2. Médias e desvios-padrão

<i>Afirmativa</i>	<i>Média</i>	<i>Desvio-padrão</i>	<i>Nível de Estresse</i>
Afirmativa 8	1,45	0,51	Baixo
Afirmativa 9	1,65	0,59	
Afirmativa 7	1,90	1,12	
Afirmativa 20	2,05	0,89	Médio
Afirmativa 17	2,10	1,21	
Afirmativa 23	2,10	1,12	
Afirmativa 6	2,15	0,93	
Afirmativa 10	2,20	1,28	
Afirmativa 14	2,25	1,02	
Afirmativa 11	2,30	1,22	
Afirmativa 4	2,35	1,35	
Afirmativa 18	2,35	1,27	
Afirmativa 21	2,40	1,19	
Afirmativa 3	2,50	1,10	
Afirmativa 22	2,55	1,32	
Afirmativa 2	2,60	1,10	
Afirmativa 15	2,65	1,39	
Afirmativa 1	2,70	0,98	
Afirmativa 16	2,70	1,38	
Afirmativa 19	2,95	1,32	
Afirmativa 12	3,00	1,38	Alto

Afirmativa 5	3,15	1,09
Afirmativa 13	3,65	1,27
Geral	2,42	1,13

A análise das afirmativas da Escala de Estresse no Trabalho apresentou uma média geral de classificação de 2,42, com um desvio-padrão de 1,13, denotando que os gestores apresentam, no geral, um **nível médio** de estresse, evidenciando através do elevado desvio-padrão, indicando pouca homogeneidade nas respostas.

A afirmativa 8 procura identificar se o gestor é reprimido pelos superiores, no caso, diretoria, na frente de colegas. Essa afirmativa apresentou o **nível mais baixo** de estresse, com 100% de discordância e foi a menor média da escala, 1,45, com desvio-padrão de 0,51, indicando, assim, que o tipo de relacionamento entre gestores e diretoria, está ocorrendo de forma positiva, ou seja, não é um fator gerador de estresse na organização. Nesse sentido, Weil comenta que “qualquer pessoa quer ser tratada com cortesia e corresponde muito mais ao que se espera dela” (2002, p. 74). Este aspecto reflete os investimentos que a empresa tem realizado para manter um bom relacionamento entre diretoria e gestores.

A afirmativa 9, por sua vez, também apresentou média baixa, 1,65 e desvio-padrão de 0,59, apontando **nível baixo** de estresse. Refere-se à insegurança de realizar tarefas além da própria capacidade. Denota-se, a partir da análise da média evidenciada, que se obteve 95% de discordância dos gestores, apontando que eles sentem-se capacitados para realizar as tarefas que lhe competem. Nesse sentido, relacionando com a afirmativa 17, que trata da insatisfação dos gestores por terem que executar tarefas abaixo do seu nível de habilidades, percebe-se média de 2,10 e alto desvio-padrão, 1,21, enquadrando-se no **nível médio** de estresse. Entretanto, o elevado desvio-padrão indica que essa afirmativa não é condizente com a percepção de todos os gestores, pois se obteve 70% de discordância, e 30 % de concordância. Nesse sentido, Robbins comenta que “o desempenho dos trabalhadores melhora quando existe correta adequação entre as suas habilidades e os requisitos das funções para as quais são designados”. (2002, p. 36). Apesar de 30% ser um número relativamente baixo, correspondendo a 6 pessoas, é importante a empresa estar atenta para este aspecto.

As afirmativas 7 e 11, são referentes à comunicação interpessoal no ambiente de trabalho. A afirmativa 7, trata da falta de comunicação entre gestores e colegas de trabalho; apresentou média de 1,90 e desvio-padrão elevado de 1,12. Percebe-se, assim, que a comunicação entre colegas de trabalho na empresa ocorre de forma positiva, apesar do desvio-padrão elevado indicar que existe baixa homogeneidade das respostas. No entanto, a afirmativa 11, que trata da carência de comunicação entre gestor e superior apresentou uma média de 2,30 e desvio-padrão de 1,22. Isso indica a existência de pequenas barreiras nas comunicações entre gestores e diretoria. A análise da afirmativa 7 evidencia um baixo nível de estresse, com 80% de discordância, enquanto que, a afirmativa 11 denota um **nível médio** de estresse, com 65% de discordância e 35% de concordância. Percebe-se, ainda, que ambas as afirmativas apresentaram um elevado desvio-padrão, evidenciando o caráter heterogêneo das respostas. Nesse sentido, Weil (2002, p. 102) salienta que nas grandes organizações existem barreiras específicas que provêm de comunicações formais e informais. Outro aspecto que deve ser assinalado, segundo Robbins, é que “a melhoria da comunicação organizacional formal com os funcionários reduz as incertezas por diminuir a ambigüidade e os conflitos nos papéis”. (2002, p. 557). Recomenda-se investimentos na comunicação vertical, através de cursos entre gestores e diretoria.

A análise da afirmativa 20, que questiona as ordens contraditórias vindas de superiores, apresentou média de 2,05 e desvio-padrão de 0,89. Verifica-se, assim, que essa afirmativa enquadra-se no **nível médio** de estresse percebido pela maioria dos respondentes, com 70% de discordância, 25% de dúvida e 5% de concordância. De acordo com Limongi-

França e Rodrigues, há circunstâncias em que o empregado, ao cumprir ordens contraditórias, pode-se sentir extremamente pressionado, portanto também é importante dar atenção a esta afirmativa.

A afirmativa 23, apresentou um grau de discordância de 75%, enquanto que, 20% dos respondentes concordam com a afirmativa, e somente 5% têm dúvidas. O assunto se refere à falta de oportunidades para a incumbência de responsabilidades importantes. Essa afirmativa apresentou média de 2,10 e um elevado desvio-padrão de 1,12, encontrando-se no **nível médio** de estresse, contudo, devido ao elevado desvio-padrão, denota-se que não houve consonância nas respostas. Nesse sentido, Herzberg argumenta “que as funções que oferecem oportunidades de realização, reconhecimento, responsabilidade, e assim por diante, aumentam a satisfação dos funcionários”. (*apud* ROBBINS, 2002, p. 434). Este aspecto pode ser melhorado com a delegação de atividades mais desafiadoras e significativas.

Na afirmativa 6, questionados sobre a falta de informações em relação às tarefas a serem executadas no trabalho, evidenciou média de 2,15 e razoável desvio-padrão de 0,93. Essa afirmativa encontra-se no **nível médio** de estresse, demonstrando, através do seu desvio-padrão, uma relativa uniformidade nas respostas. O elevado percentual de discordância, de 70%, pode indicar que ocorrem poucos problemas de falta de informação no âmbito organizacional.

As afirmativas 10 e 22, referem-se ao tempo de trabalho para a realização das tarefas. Essas duas afirmativas encontram-se no **nível médio** de estresse. Na afirmativa 10, sobre o mal-estar do gestor por ter que trabalhar durante muitas horas seguidas, verificou-se a média de 2,20, com desvio-padrão de 1,28. A análise dessa afirmativa indica uma distribuição significativa na percepção dos respondentes, na medida em que 70% discordam, 15% ficam em dúvida e 15% concordam. Com relação à afirmativa 22, que trata do tempo insuficiente para realizar o volume de trabalho, verificou-se média de 2,55 e desvio-padrão de 1,32. O elevado desvio-padrão dessa afirmativa indica que houve uma baixa uniformidade por parte dos respondentes, pois 45% ficam em dúvida, enquanto que, 55% discordam. Nesse sentido, Robbins (2002) comenta que, muitos colaboradores acabam manifestando algum tipo de descontentamento devido às dificuldades de conciliar as vidas profissional e familiar, pelo excesso de trabalho. Nesse sentido, Spector (2002) acrescenta que o desgaste provocado pelo excesso de trabalho afeta diretamente o estado psicológico, físico e comportamental de cada pessoa, provocando, assim, sentimentos como ansiedade, insatisfação e frustração.

A afirmativa 14 se encontra no **nível médio** de estresse e trata do sentimento de isolamento dentro da organização. Ficou evidenciada a média de 2,25 e desvio-padrão de 1,02. Nessa afirmativa, ocorreu um alto percentual de discordância, 75%, demonstrando que os participantes não se sentem isolados na organização. Contudo, apresentou um elevado desvio-padrão, em função de 5% apresentarem dúvidas e 20% concordarem com a afirmativa. De acordo com Robbins (2002), a falta de apoio social por parte dos colegas pode causar um estresse considerável, especialmente para aqueles com elevada necessidade social. Portanto, cabe à organização manter programas de integração interna e atividades de socialização.

Em relação à afirmativa 18, que se refere à competição no ambiente de trabalho, percebe-se média de 2,35, com desvio-padrão elevado, 1,27, apresentando **nível médio** de estresse. Denota-se, portanto, que existe algum nível de competição no ambiente de trabalho, no entanto, ele não compromete o relacionamento interpessoal dos gestores. É importante ressaltar, que o elevado desvio-padrão deve-se ao fato de 60% dos respondentes discordam, 10% ficam em dúvida e 30% concordam. Sabe-se que níveis altos de competição interna podem prejudicar o clima organizacional.

A afirmativa 4 refere-se à falta de confiança do superior em relação ao trabalho, apresentou média de 2,35 e desvio-padrão de 1,35, se aloca no **nível médio** de estresse, indicando que existe uma preocupação dos gestores nesse sentido. No entanto, o elevado

desvio-padrão demonstra uma baixa uniformidade nas respostas, reforçadas pelos percentuais de 50% de discordância, 20% de dúvida e 30% concordância.

Na afirmativa 21, que trata da irritabilidade do gestor por seu superior encobrir seu trabalho bem feito diante de outras pessoas, verificou-se uma média de 2,40 e desvio-padrão de 1,19. Dessa forma, pode-se perceber que a afirmativa encontra-se também no **nível médio** de estresse, indicando um alto percentual de discordância, 70%. No entanto, o desvio-padrão demonstra a baixa homogeneidade das respostas evidenciando que elas ficaram distribuídas em 30% de concordância.

A afirmativa 3 refere-se à falta de autonomia na execução do trabalho, apresentou uma média de 2,50 e um desvio-padrão de 1,10. Nesse sentido, percebe-se que essa afirmativa encontra-se no **nível médio** de estresse, no entanto, devido ao elevado desvio-padrão, denota-se certa percepção dos gestores no que diz respeito à falta de independência na realização das tarefas e na tomada de decisões. Essa percepção deve-se ao fato de que 20% apresentam dúvida na resposta, 20% concordam com essa afirmativa, contra 60% de discordância. De acordo com Weil (2002), a liberdade de ação dos grupos e dos seus líderes está, muitas vezes, limitada por regimentos internos inadequados. Portanto é importante a organização rever o nível de autonomia dos gestores na realização de suas tarefas.

Ao analisar a afirmativa 2, referente ao tipo de controle existente no trabalho, verificou-se uma média de 2,60 e um significativo desvio-padrão de 1,10. Percebeu-se, nessa afirmativa, que 60% dos gestores discordam do sentimento de irritação com o tipo de controle adotado pela empresa, enquanto que, 15% apresentam dúvidas e que 25% concordam com essa percepção, justificando assim, o elevado desvio-padrão, enquadrando esta afirmativa em **nível médio** de estresse.

Referindo-se à afirmativa 15, que trata do sentimento de pouca valorização por parte dos superiores, verificou-se média de 2,65 e um elevado desvio-padrão de 1,39. Nota-se que essa afirmativa encontra-se no **nível médio** de estresse, e que apresentou uma baixa uniformidade nas repostas, pois 55% dos respondentes discordam, 10% ficam em dúvida e 35% concordam que há sentimentos de pouca valorização. A organização também pode rever este aspecto, propiciando atividades que aumentem os sentimentos de valorização por parte dos gestores.

Ao analisar a afirmativa 16, que trata das poucas perspectivas de crescimento na carreira, percebeu-se média de 2,70 e elevado desvio-padrão de 1,38. Essa afirmativa apresentou um **nível médio** de estresse, pois 45% dos gestores discordam e 40% concordam com a existência de sentimentos de angústia com as poucas chances de crescimento dentro da empresa. O elevado desvio-padrão, deve-se ao fato de que 15% apresentam dúvida nessa afirmativa, provocando uma distribuição considerável dentro da escala. Atualmente o planejamento de carreira é algo feito cada vez mais individualmente pelos gestores, cabe à organização rever este ponto.

Na afirmativa 1, que se refere ao estresse gerado pela forma inadequada de distribuição das tarefas em cada área, verificou-se uma média de 2,70 e um desvio-padrão de 0,98. Essa afirmativa encontra-se no **nível médio** de estresse e o seu desvio-padrão indicou uma considerável homogeneidade nas respostas, pois 45% discordam, 30% têm dúvidas e 25% concordam com a afirmativa. Comparando esta afirmativa com a afirmativa 19, referente à falta de compreensão sobre quais são as responsabilidades atribuídas ao trabalho, denotou-se média de 2,95 e desvio-padrão de 1,32, indicando **nível médio** de estresse. Em relação à essa afirmativa, observou-se, pela baixa uniformidade das respostas, que se trata de uma questão duvidosa na percepção dos respondentes, na medida em que, 45% discordam, 10% ficam em dúvida e 45% concordam. Segundo Limongi-França e Rodrigues (2005) um dos fatores desencadeadores de estresse é a ambigüidade de papéis. Esta surge quando o colaborador não tem clareza dos papéis a desempenhar, ou não tem certeza dos limites de suas

responsabilidades na execução de suas tarefas.

Além das afirmativas já comentadas, outras 3, em função de seus valores de média, foram classificadas com um **alto nível de estresse**. São elas: afirmativa 12, que se refere à discriminação/favoritismo no ambiente de trabalho, com uma média de 3,00 e um desvio-padrão de 1,38; a afirmativa 5, referente à deficiência na divulgação de informações sobre decisões organizacionais, cuja média é de 3,15 e o desvio-padrão de 1,09 e a afirmativa 13, com relação à deficiência nos treinamentos para capacitação profissional, com a média de 3,65 e um desvio-padrão de 1,27. Em relação à afirmativa 12, percebe-se que essa é uma questão que preocupa os respondentes num modo geral, apesar do alto desvio-padrão apresentado devido à heterogeneidade das respostas, pois 50% discordam, 10% ficam em dúvida e 40% concordam. De acordo com Muchinsky (2004), problemas de discriminação e favoritismo estão relacionados ao comportamento anti-social das pessoas nas organizações, com a intenção de prejudicar os colegas e a própria organização. Referindo-se a afirmativa 5, pode-se afirmar que a deficiência de informações de decisões organizacionais apresentou-se como um fator gerador de estresse que deve ser considerado nesse estudo, em função de 30% apresentarem dúvidas e 40% concordarem com a afirmativa. A afirmativa 13, por sua vez, apresentou a maior média apurada na EET, indicando, através do elevado percentual de concordância, de 60%, que grande parte dos gestores e líderes da organização, não atingem suas expectativas em relação aos treinamentos de capacitação profissional oferecidos pela empresa, seguidos de 25% de dúvidas e apenas 15% de discordância. De acordo com Spector, “o treinamento é uma das principais atividades da maioria das grandes organizações, incluindo as empresas do setor público e privado, em todo o mundo”. (2002, p. 172). Além do mais investir em treinamentos é uma necessidade fundamental em todos os níveis da organização, pois gera vantagem competitiva pela disseminação de conhecimentos. Nesse sentido, Robbins acrescenta que o treinamento “é um meio de influenciar positivamente a auto-eficácia, fazendo com que os funcionários fiquem mais dispostos a enfrentar as tarefas e a colocar mais esforço no trabalho”. (2002, p. 488).

A partir do cruzamento das informações obtidas na EET com os dados sócio-demográficos dos respondentes foi possível identificar resultados importantes. A seguir apresentam-se os principais.

a) Idade versus Escala de Estresse no Trabalho. Analisando o cruzamento da idade dos respondentes e a EET, verificou-se que grande parte dos gestores, na faixa etária de 25 a 35 anos, encontra-se distribuída entre os níveis **médio** e **alto** de estresse, sendo que, 41,7% estão no nível **médio** e o mesmo percentual, 41,7%, no nível **alto** de estresse. Percebe-se uma significância de estresse nos gestores nessa faixa etária, tendo em vista que apenas 16,7% dos gestores enquadram-se no nível **baixo** de estresse. Verificando o grau de estresse nos gestores acima de 36 anos de idade, denota-se, com um significativo percentual, que os respondentes estão distribuídos nos níveis **médio** e **alto** de estresse, sendo que 50% apresentam nível **médio** e 12,5% nível **alto** de estresse. Portanto, conclui-se que a idade interfere no nível de estresse entre os gestores da empresa. Torna-se importante salientar, que os gestores mais jovens sofrem mais estresse que os gestores mais velhos. Analisando sob esta ótica, Spector salienta que “muitos estudos demonstram que trabalhadores mais velhos estão mais satisfeitos com seu trabalho do que os mais jovens”. (2002, p. 238). Ainda, de acordo com Spector, “a satisfação no trabalho em princípio declina com a idade, atingindo seu nível mais baixo entre os 26 e os 31 anos, e, depois, aumentando ao longo da carreira”. (2002, p. 238). Dessa forma, pode-se afirmar que a insatisfação no trabalho é um fator preocupante em gestores jovens.

b) Sexo versus Escala de Estresse no Trabalho. O cruzamento do sexo dos respondentes indica que entre os homens os níveis de estresse distribuem-se de forma equivalente, ou seja, 31,3% apresentaram nível **baixo** de estresse, 37,5% nível **médio** e 31,3% nível **alto**. Já entre as mulheres observa-se um elevado percentual no nível **médio** de estresse,

75%, sendo que os outros 25% encontram-se com nível **alto**, inexistindo o nível moderado. Assim pode-se concluir que ocorre uma incidência maior de estresse nas mulheres. No entanto, é importante destacar que o número de respondentes do sexo feminino e do sexo masculino não é equivalente, fato esse que pode ter influenciado os percentuais obtidos. Muchinsky (2004) confirma este dado, salientando que os homens sofrem uma redução do acúmulo do estresse do trabalho ao final do dia, enquanto que as mulheres casadas e empregadas, a elevação persiste até que as atividades domésticas desigualmente distribuídas estejam cumpridas.

c) Tempo na organização versus Escala de Estresse no Trabalho. Através do cruzamento dos dados da EET com o tempo como gestor na organização, evidencia-se que os níveis de estresse variam de acordo com o tempo de trabalho, elevando-se num período intermediário e decrescendo à medida que o tempo passa. Verifica-se que os respondentes que trabalham na organização até 4 anos apresentam percentuais distintos de nível de estresse: 50% no nível **baixo**, 25% no nível **médio** e 25% no nível **alto**. Os respondentes que estão entre 5 e 8 anos na empresa, apresentam um nível mais elevado de estresse: 50% nível **médio** e 50% nível **alto**. Os gestores que trabalham na empresa há mais de 8 anos, por sua vez, apresentam percentuais variados de estresse, entretanto nota-se uma diminuição gradativa dos níveis de estresse: 25% nível **baixo**, 50% nível **médio** e 25% nível **alto**. Verifica-se, portanto, que o período em que ocorre a maior incidência de estresse é entre 5 e 8 anos de organização, e que existe uma tendência desses níveis diminuírem com o tempo. Nesse sentido Robbins (2002), explica que as pessoas que permanecem mais tempo na empresa são as que desenvolvem maior resistência ao estresse organizacional. Além disso, afirma Robbins, as pessoas com o passar do tempo acabam por desenvolver mecanismos para enfrentar o estresse, assim “os funcionários mais antigos estão mais bem adaptados e sofrem menos com o estresse”. (2002, p. 553).

d) Tempo no cargo como gestor versus Escala de Estresse no Trabalho. O cruzamento dos dados do tempo no cargo como gestor e a EET indica que os gestores que estão no cargo até 4 anos apresentaram níveis diferenciados de estresse, variando entre 25% nível **baixo**, 50% nível **médio** e 75% nível **alto**. Os respondentes que ocupam o cargo como gestor entre 5 e 8 anos, apresentaram níveis mais elevados de estresse, na medida em que os percentuais verificados variam entre 20% nível **baixo**, 60% nível **médio** e 20% nível **alto** de estresse. Observa-se, também, que os gestores que estão no seu cargo há mais de 8 anos apresentam níveis mais significativos de estresse, 28,6% nível **baixo**, 28% nível **médio** e o percentual elevado de 42,9% no nível **alto**. Fica evidente, portanto, a incidência maior de estresse nos gestores que estão entre 5 e 8 anos no cargo, na medida em que totalizaram um percentual de 80% de nível **médio** e **alto** de estresse. Novamente observa-se, que existe uma tendência de diminuição gradativa do estresse à medida que vai aumentando o tempo de experiência do gestor na realização de suas funções. Nesse contexto, pode-se concluir que quanto mais tempo o gestor está no cargo, menos ele sofre estresse no trabalho, devido à experiência pessoal e profissional que desenvolve no decorrer do tempo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No contexto empresarial atual as inovações acontecem em um ritmo cada vez mais acelerado, exigindo uma busca constante de melhoria da produtividade e aumento da competitividade. Neste contexto, as doenças ocupacionais, como o estresse, estão tornando-se mais frequentes, principalmente nos níveis gerenciais, exigindo a atenção da diretoria, no sentido de procurar atenuar seus efeitos.

Sob esta ótica, fica evidente a relevância dos estudos sobre o estresse dos gestores, bem como a identificação de possíveis agentes estressores ocorrentes nas organizações. A empresa participante do estudo implementa estratégias adequadas na gestão de pessoas. No

entanto, denota-se com o presente estudo, que é necessário rever alguns pontos importantes para melhorar ainda mais o clima e os resultados organizacionais.

Através da análise das respostas obtidas com a EET, foi possível perceber que os gestores apresentam um nível geral **médio** de estresse, identificando-se também fatores positivos na organização. Percebeu-se que o relacionamento interpessoal ocorre de forma positiva, não ocasionando estresse e estimulando os outros a proceder da mesma forma.

Porém, tratando-se de discriminação e problemas de favoritismo na organização, (afirmativa 12), deficiências nas informações organizacionais, (afirmativa 5) e deficiência nos treinamentos para capacitação profissional, (afirmativa 13), foi possível perceber que tais fatores provocam um grau de estresse considerável nos gestores, atuando como agentes estressores que devem ser analisados pela direção. É importante ressaltar, que existe na empresa, por parte dos gestores uma grande ansiedade relacionada à deficiência nos treinamentos, que são fundamentais para o desenvolvimento do patrimônio intelectual da organização.

Dessa forma, torna-se primordial a implementação de planos de ações que busquem atenuar os efeitos causados pelo estresse. O desenvolvimento de programas de treinamento são fundamentais, pois aumentam a capacidade funcional dos gestores e, conseqüentemente, refletem na sua segurança em relação ao cumprimento de suas responsabilidades, melhorando, também, a auto-estima.

A fixação de objetivos reais, claros e específicos possibilita aos gestores a diminuição do conflito de papéis, pois evidencia quais são as suas funções perante a organização, reduzindo as ambigüidades. Dessa forma, torna-se importante aplicar programas de comunicação organizacional eficazes para o melhor desempenho dos gestores no cumprimento de suas atividades diárias.

Além disso, pode-se sugerir também a oferta de programas de qualidade de vida no trabalho, tais como: ginástica laboral; desenvolvimento de técnicas de relaxamento durante o período de trabalho; programas de integração social, como jogos, almoços, jantares, confraternizações; palestras sobre reeducação alimentar, técnicas de administração do tempo; planejamento do trabalho, e outras.

Enfim, a ocorrência e a elevação dos níveis de estresse entre os gestores é um aspecto que não pode ser negligenciado pela organização, na medida em que ele pode influenciar diretamente no desempenho funcional da empresa. Dessa forma, sugere-se a realização periódica desta pesquisa nos gestores, bem como a minimização dos agentes estressores identificados. Acredita-se desta forma ter contribuído para tornar a organização ainda mais eficaz na busca da qualificação do seu grupo de gestores e do sucesso organizacional.

6. REFERÊNCIAS

ARANTES, Maria de Almeida C.; VIEIRA, Maria J. F. Estresse: clínica psicanalítica. 2ª Edição. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.

BENEVIDES-PEREIRA, Ana Maria T. Burnout: O Processo de Adoecer pelo Trabalho. In: BENEVIDES-PEREIRA, Ana Maria T. (Org). Burnout: quando o trabalho ameaça o bem-estar do trabalhador. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002. p. 21 – 92.

CARLOTTO, Mary Sandra. Síndrome de Burnout: um tipo de estresse ocupacional. Caderno Universitário, Canoas: Ulbra, 2001.

CARLOTTO, Mary Sandra; GOBBI, Maria Dolores. Síndrome de Burnout: O estresse do

trabalho de quem presta serviços. In: Sinara Tossi Missel. (Org.). Psicologia para leigo. Porto Alegre: Conceito, 2002, v. 39, p. 196-199.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica. São Paulo: Pioneira Thomson Learnig, 2002.

DEJOURS, Christophe. A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho. 5. ed. São Paulo: Cortez - Oboré, 1992.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. Qualidade de Vida no Trabalho: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. São Paulo: Atlas, 2003.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; RODRIGUES, Avelino Luiz. Stress e Trabalho: uma abordagem psicossomática. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MUCHINSKY, Paulo M. Psicologia Organizacional. São Paulo: Pioneira Thompson Learnig, 2004.

RAMOS, Patrícia. Estresse ocupacional: a síndrome de *burnout* é o nível mais devastador de esgotamento físico e mental. Vida e Saúde. São Paulo, ano 68, nº 5, p. 12 à 14, mai/2005.

ROBBINS, Stephen P. Comportamento Organizacional. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2002.

ROMERO, Sonia Mara; BITTENCOURT, Christiane M. Retratando o clima organizacional: englobando cultura e diagnóstico organizacional. In: MASIERO, Christiane M.; PEREIRA, Janice I.; MOTTA, Ana Carina F. da (org). Inter-relações: temas em processo de grupo. Porto Alegre: 1999

SIGNORINI, Mario. Qualidade de vida no trabalho: e as dimensões da satisfação, do saber e do sagrado no trabalho significativo. Rio de Janeiro: Taba Cultural, 2000.

SILVA, Marco Aurélio Dias; De MARCHI, Ricardo. Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho. São Paulo: Best Seller, 1997.

SPECTOR, Paul E. Psicologia nas Organizações. São Paulo: Saraiva, 2002.

TAMAYO, Álvaro; PASCHOAL Tatiane. Validação da Escala de Estresse no Trabalho. Estudos da Psicologia, Natal v.9, n. 1, p. 45-52, Jan. – abr. 2004. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/epsic/v9n1/22380.pdf> > Acesso em 09 jan. 2007.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2002.

WEIL, Pierre. Relações Humanas na Família e no Trabalho. Petrópolis: Vozes, 2002.

