

# O ESTRESSE OCUPACIONAL: O CASO DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA E UMA FUNDAÇÃO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO

Lívia Maria de Pádua  
Ribeiro<sup>1</sup>

Luciano Zille Pereira<sup>2</sup>

Nádia Campos Pereira<sup>1</sup>

Douglas de Oliveira  
Botelho<sup>1</sup>

lvia.padua@ig.com.br

lzille@dedalus.lcc.ufmg.br

nadiacpereira@yahoo.com.br

douglasbotelho@gmail.com

1. Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), Universidade Federal de Lavras – Lavras, MG, Brasil.

2. Centro de Pós- Graduação e Pesquisas em Administração (CEPEAD), Universidade Federal de Minas Gerais – Belo Horizonte, MG, Brasil

## RESUMO

*Devido aos desafios de manter-se empregado e na tentativa de melhorar o desempenho, o ser humano modifica seu estilo de vida e demonstra-se propenso a ter estresse. O estresse ocupacional está relacionado às seguintes variáveis: satisfação, comportamento do indivíduo, exigências do ambiente de trabalho e pressão que a organização exerce sob seus empregados. A proposta deste artigo é analisar as variáveis relacionadas com o estresse através de um estudo comparativo na gerência de duas organizações. Para isso, foram aplicados questionários estruturados do modelo OSI (Occupational Stress Indicator). O estudo foi realizado com 22 gerentes de duas organizações: uma instituição financeira e uma fundação de pesquisa e desenvolvimento. Os resultados mostram que os gerentes das organizações pesquisadas precisam identificar estratégias de combate e prevenção ao estresse.*

Palavras-chave: Estresse Ocupacional. Modelo OSI (*Occupational Stress Indicator*). Gerentes.

## 1. INTRODUÇÃO

O fortalecimento do sistema capitalista e a intensificação da globalização fizeram com que as mudanças passassem a ocorrer numa velocidade cada vez maior. Inseridas neste contexto, as organizações na luta pela competitividade e sobrevivência buscam a realização de um trabalho em menor tempo e com máxima eficiência. Por sua vez, o ser humano no cotidiano das organizações é cobrado a apresentar melhores resultados e desempenho (Albrecht, 1990).

Num mundo dinâmico e turbulento, as mudanças podem causar muitas doenças nos indivíduos. A tensão emocional e física que as pessoas sentem constantemente pode levar ao estado de estresse. Segundo Aubert (1993), o estresse ocupacional refere-se a um processo de perturbação que afeta o indivíduo devido a uma mobilização excessiva de sua energia adaptativa para enfrentar as solicitações do ambiente profissional em que atua.

No contexto histórico, percebe-se um grau elevado de estresse a partir da Revolução Industrial devido às jornadas diárias prolongadas, salários baixos e condições precárias de vida e de trabalho. A competitividade presente nas organizações tem conduzido a processos de estresse cada vez mais comuns e recorrentes. Atividades diárias mais equilibradas e simples tornam-se hábitos cada vez mais raros em nossos dias, como por exemplo, comer sentindo o sabor dos alimentos e caminhar sem pressa (MORAES, 1998).

Buscando estudar o fenômeno, esta pesquisa tem como objetivo geral analisar as variáveis relacionadas com o estresse procurando realizar um estudo comparativo deste

fenômeno na gerência de duas organizações: uma instituição financeira e uma fundação de pesquisa e desenvolvimento. Sendo assim, buscou-se identificar a satisfação dos gerentes, os seus estilos de comportamento, a pressão e as exigências do ambiente de trabalho. Por meio de questionário estruturado foi realizada a coleta de dados e análise se deu através do método estatístico-descritivo.

Paralelamente, analisou-se a racionalidade intrínseca a estes tipos de organizações tomando-se como base as variáveis concernentes ao estresse de forma a identificar se a diferenciação da racionalidade altera essas variáveis. Nesse sentido, considera-se que na instituição financeira, em função de seu foco requerer a busca incessante por eficiência e eficácia com vista a maximizar os resultados financeiros, a racionalidade preponderante é a instrumental. Na fundação, por sua vez, embora possam existir traços de racionalidade instrumental, esta tende a ser orientada pela racionalidade substantiva.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. O ESTRESSE OCUPACIONAL**

Ao se definir “estresse” é preciso ter cautela, pois essa palavra já conquistou grande popularidade nos últimos anos e inúmeros significados se agregam a ela tornando-a uma expressão nem sempre clara e consistente. O pioneiro no estudo do estresse, Selye (1956) queixou-se dessa descaracterização:

Toda vez que alguém sente alguma coisa desagradável, na falta de uma palavra melhor diz que está sob estresse. Estresse não é tensão nervosa. Estresse não é descarga de hormônios pelas glândulas supra-renais. Estresse não é simplesmente a influência de uma ocorrência negativa, podendo ser provocado por acontecimentos comuns e/ou positivos. Estresse não é de todo um fato ruim, pois todos precisam de um estímulo na vida e alguns podem, inclusive, prosperar com ele. Estresse não causa a reação de alarme do corpo, pois o que produz esse efeito é o agente estressor (SELYE, 1956, p. 63).

O estresse, segundo Selye (1956, p. 64), é o “conjunto de reações que um organismo desenvolve ao ser submetido a uma situação que exige esforço de adaptação.” O estado do organismo, após o esforço de adaptação, pode produzir deformações na capacidade de resposta atingindo o comportamento mental e afetivo; o estado físico e o relacionamento com as pessoas. Na concepção de Cooper *et al.* (1988), o estresse ocupacional é considerado negativo e vinculado às características próprias dos indivíduos.

Atualmente, observa-se que muitas pessoas adoecem em função do trabalho, sofrendo um desgaste anormal e uma redução na capacidade de trabalho provocada pela incapacidade prolongada do trabalhador de tolerar, superar ou se adaptar às exigências. Quando as pessoas começam a semana torcendo para que sexta-feira chegue logo; acompanham o calendário para se informar do próximo feriado; consideram as reuniões da organização repetidas e sem finalidade; submetem-se a hora-extra constantemente e ainda não conseguem realizar todo trabalho de sua responsabilidade, é preciso tomar cuidado, pois podem estar mais perto do que imagina para aumentar a lista de pessoas que adoecem em função do trabalho (MORAES, 2000).

### **2.2. A ORIGEM DO ESTRESSE: VULNERABILIDADE, PERCEPÇÃO, EXPERIÊNCIA E APOIO SOCIAL**

Segundo Robbins (1999), algumas pessoas prosperam em situações de estresse, enquanto outras são esmagadas por elas. O que diferencia as pessoas em termos de sua

capacidade para lidar com o estresse? Que variáveis de diferença individual equilibram a relação entre estressores potenciais e estresse vivenciado?

O nível apropriado de estresse para cada pessoa é diferente. Seres humanos diferentes podem apresentar reações diversas a agentes estressores semelhantes. Por isso, é comum verificar a incapacidade de determinadas pessoas em lidar com pequenas oscilações e mudanças em suas vidas. Ao passo que, também, é possível encontrar pessoas que parecem apresentar um bom ajuste a situações de pressão, complexidade e desafios (SELYE, 1981).

O que um indivíduo percebe como uma situação desafiadora pode ser visto como ameaçadora e difícil para outros. O estresse potencial em fatores ambientais, organizacionais e individuais não está em sua condição objetiva. Ao contrário, o estresse está na interpretação desses fatores pelo indivíduo. O medo de uma pessoa de perder o emprego devido à organização em que trabalha estar dispensando pessoal, pode ser percebido por uma outra pessoa como uma oportunidade de obter uma boa quantia referente à rescisão de trabalho e começar seu próprio negócio (ROBBINS, 1999).

A experiência é considerada uma grande professora, podendo também ser uma grande redutora de estresse. Para maioria das pessoas, a incerteza e a novidade das situações criam estresse. Porém, à medida que se ganha experiência, esse estresse desaparece, ou ao menos diminui. As pessoas podem desenvolver mecanismos de suporte para lidar com o estresse. Mas, isto demanda tempo, funcionários mais antigos de uma organização têm maior probabilidade de se adaptar e impedir o estado de estresse (ROBBINS, 1999).

### 2.3. A VELOCIDADE DAS MUDANÇAS

No quadro dos mais variados agentes estressores que atuam na sociedade contemporânea, a mudança tende a resultar em estresse, por trazer implícita a adaptação ao novo. Além disso, qualquer tipo de adaptação é um agente potencialmente estressor para o organismo humano. Selye (1981), afirma que tanto as mudanças positivas, como as negativas são estressantes, pois ambas exigem adaptações. O autor considera que um acúmulo ou um número elevado de mudanças num curto prazo aumenta o estresse.

O ritmo de vida cada vez mais rápido e a aceleração das mudanças têm como consequência o estresse à medida que o ser humano se desgasta (físico e psíquico) sofrendo uma drástica diminuição da qualidade de vida. Ao estudar o contexto histórico, observa-se um grau elevado de estresse a partir da Revolução Industrial, quando o trabalho artesanal foi substituído pelo trabalho industrial, o trabalho manual substituído pela máquina, as pequenas oficinas pelas fábricas. Sendo que neste momento histórico, as jornadas de trabalho eram de doze a treze horas diárias, os salários eram baixos, havia precariedade nas condições de vida e do trabalho (MORAES, 1998).

Atualmente, a sociedade passa por um processo de intensificação das mudanças. Assim, a apreensão, o conflito, as aglomerações humanas, os transtornos no cotidiano das pessoas, as pressões de trabalho para se ganhar a vida e a mudança rápida e inexorável provocam nos indivíduos níveis de estresse que ameaçam a sua saúde e o seu bem-estar (ALBRECHT, 1990).

De acordo com o Selye (1974) existem algumas correlações entre as variáveis de mudança e de estresse:

- Um acúmulo de mudanças ou um elevado número destas em um curto período de tempo aumenta o estresse e, conseqüentemente, o risco de doenças físicas;

- Tanto as mudanças positivas quanto as negativas são estressantes, pois ambas exigem adaptações;
- As mudanças são contínuas e o estresse delas decorrente será, assim, constante, haja vista que uma adaptação necessariamente exigirá outras;
- Algumas mudanças são mais significativas e causam maiores níveis de estresse do que outras (SELYE, 1974, p.42).

#### 2.4. NÍVEL DE SATISFAÇÃO DOS INDIVÍDUOS

Segundo Herzberg (1968), os fatores que afetam a atitude no trabalho e que caracterizam os níveis de satisfação são: realização, reconhecimento, responsabilidade, progresso e crescimento pessoal. E os fatores que caracterizam o nível de insatisfação são: políticas e administração da empresa, supervisão, relacionamento com o chefe, condições do trabalho, salário, relacionamento com colegas, vida pessoal, relacionamento com subordinados, status e segurança. A insatisfação dos indivíduos implica no aparecimento ou aumento do estresse.

Para Maslow (1971) apud Rodrigues (2002), a satisfação está relacionada com as necessidades humanas. Baseado em uma hierarquia, as necessidades básicas citadas por Maslow (1971) podem ser agrupada em três grandes núcleos.

O núcleo físico-econômico inclui as necessidades fisiológicas e de segurança. Neste primeiro núcleo, Trewatha e Newport (1979) mencionam a fome, a sede, o oxigênio e o sexo. O segundo núcleo, o sócio-emocional representa a necessidade de “amor”. E o terceiro e último núcleo, o de competência do ego, aborda as necessidades de estima e de auto-realização. Muitas críticas a essa teoria de Maslow (1971) têm sido construídas, uma vez que, esta é inadequada para compreender o relacionamento entre fatores sociais e desenvolvimento industrial (MACCOBY, 1977).

#### 2.5. TIPOS DE COMPORTAMENTO: PERSONALIDADE TIPO “A” E PERSONALIDADE TIPO “B”

A possibilidade de se enquadrar no estado de estresse está também relacionada com a personalidade do indivíduo. Os indivíduos reagem de modo diferente em uma mesma situação (PAIVA, 1999). Sendo assim, duas categorias de personalidade foram propostas por Friedman e Rosenman (1974) para melhor compreensão do aparecimento do estresse: a personalidade tipo A e a personalidade tipo B.

Conforme Robbins (1999), a personalidade tipo A refere-se às pessoas que são “viciadas”, dependentes do trabalho. Esta personalidade inclui indivíduos incapazes de desfrutar seu tempo livre, geralmente porque estes carregam em si um nível de ansiedade muito intenso. A personalidade tipo A é mais suscetível ao estresse.

Em contraste com a personalidade tipo A está o tipo B. A personalidade tipo B não é obcecada por números e raramente é motivada pelo desejo de participar de infundáveis acontecimentos num tempo cada vez menor (ROBBINS, 1999). A personalidade tipo B é menos propensa ao estresse.

A personalidade tipo A opera sob moderadores e altos níveis de pressão. Os indivíduos que possuem essa personalidade são trabalhadores rápidos, porque dão mais ênfase à quantidade que à qualidade. Em posições gerenciais, os indivíduos detentores da personalidade tipo A demonstram sua competitividade trabalhando muitas horas e suas decisões são tomadas rápidas demais podendo ser prejudicadas. Os indivíduos com os traços da personalidade tipo A raramente são criativos. Tais indivíduos não costumam variar em

suas respostas para desafios específicos em seu meio ambiente. Dessa forma, seus comportamentos são mais fáceis de prever do que os indivíduos de personalidade do tipo B (ROBBINS, 1999).

Neste trabalho, o modelo de questionário adotado trata as personalidades de forma gradativa, uma vez que, aqueles indivíduos que apresentarem características predominantes da personalidade tipo A, são considerados A+. Os indivíduos que possuem apenas alguns traços da personalidade tipo A, são considerados A-. Essa forma gradativa também é utilizada para classificar os indivíduos da personalidade tipo B.

## 2.6. PRESSÃO E EXIGÊNCIAS NO AMBIENTE DE TRABALHO

Albrecht (1990) estabelece uma distinção entre os termos pressão e estresse. O termo pressão refere-se às características de uma situação que podem ser problemáticas para o indivíduo e que equivalem a exigências de alguma espécie de adaptação. Estresse, por outro lado, refere-se a um conjunto específico de condições bioquímicas do corpo da pessoa; condições estas que refletem a tentativa do corpo de fazer o ajuste. Sintetizando, a pressão está na situação e o estresse está no indivíduo.

Indivíduos diferentes podem reagir de maneira diferente a mesma situação de pressão. Por exemplo, um indivíduo poderia achar um convite para fazer uma rápida palestra uma experiência desafiadora e agradável. Outro indivíduo poderia ficar praticamente paralisado pelo medo e pela apreensão ao se aproximar o momento da palestra (RIO, 1995).

A pressão pode ser transformada em estresse. A noção de transformação de pressão em estresse por um indivíduo mostra que a capacidade de lidar com a pressão é diferente de um indivíduo para outro, e que em grande parte, é uma capacidade que se aprende a ter. Alguns indivíduos parecem transformar pressão, complexidade e ambigüidade em desafio. Este padrão característico de resposta à pressão, às vezes chamado de reatividade, geralmente está bastante correlacionado com o nível geral de ajustamento do indivíduo com sua maturidade e com a sua capacidade de resolver problemas (PAIVA, 1999).

Cooper et al. (1988) defendem a idéia de que os agentes estressores estão presentes em todas as ocupações profissionais e esses podem ser classificados de acordo com seis grandes categorias: fatores intrínsecos ao trabalho; o papel do indivíduo na organização; o relacionamento interpessoal; a carreira e a realização; a estrutura e o clima organizacional; e a interface casa/trabalho.

A superposição de agentes no trabalho e a vulnerabilidade do indivíduo ao estresse são fortes determinantes para o seu aparecimento no local de trabalho. Dessa forma, agentes estressores no trabalho e vulnerabilidade podem esclarecer um ambiente propício ao estresse (COUTO, 1987).

Para França (1996), alguns indicadores podem ajudar a detectar se a ação dos agentes estressores está comprometendo o desempenho de um indivíduo dentro da organização.

Os indicadores são os seguintes:

- Individuais: queda da eficiência; ausência repetida; insegurança nas decisões; protelação na tomada de decisões; sobrecarga voluntária de trabalho; uso abusivo de medicamentos; irritabilidade constante; explosão emocional fácil; grande nível de tensão; sentimento de frustração; sentimento de onipotência; desconfiança; e eclosão ou agravamento de doenças.
- Grupos: competição não saudável; politicagem; comportamento hostil com as pessoas; perda de tempo com discussões inúteis; pouca contribuição ao trabalho; trabalho isolado dos

membros; não-compartilhamento de problemas comuns; alto nível de insegurança; e grande dependência do líder.

- Organizações: greves; atrasos constantes nos prazos; ociosidade, sabotagem, e absenteísmo; alta rotatividade de funcionários; altas taxas de doenças; baixo nível de esforço; vínculos empobrecidos; e relacionamentos entre os funcionários (FRANÇA, 1996).

## 2.7. RACIONALIDADES, TRANSFORMAÇÕES NAS ORGANIZAÇÕES E NOVAS CORRENTES TEÓRICAS

A história das organizações, a compreensão de como se desenvolveram e o entendimento dos princípios sobre os quais devem se orientar na realização de suas atividades, encontra-se estreitamente entrelaçadas com a noção de racionalidade. Tradicionalmente, no campo da teoria das organizações há uma predominância de se observar a atuação destas instituições por meio da racionalidade instrumental. Contudo, a evolução das organizações e das sociedades revelou para o corpo teórico organizacional a importância de se considerar outros tipos de racionalidades existentes.

Verifica-se que a racionalidade instrumental possuía um papel hegemônico na fase inicial do desenvolvimento da análise organizacional na definição da conduta das organizações e na maneira pela qual elas eram percebidas. Ainda se observa a grande influência desta racionalidade nos dias atuais. Por meio da utilização da racionalidade instrumental, que se centra especialmente em aspectos econômicos e políticos, a organização é projetada para maximizar a utilização dos recursos a sua disposição a fim de atingir determinados objetivos, ou seja, a otimização dos resultados econômicos. Este tipo de racionalidade forneceu o esteio sob o qual se desenvolveram concepções que se ocupavam com a eficiência e eficácia do trabalho organizacional, a exemplo do que ocorre nas instituições financeiras.

A racionalidade substantiva, por sua vez, emerge preocupação organizacional com as questões dos valores na realização de suas atividades. Tendo em vista esta abordagem, desloca-se da ótica interessada em atingir tão somente os objetivos da organização para aquela interessada nas premissas ética-valorativas presentes na sociedade na qual a organização encontra-se inserida. São analisadas nesta concepção as questões relativas ao entendimento interpessoal, a auto-realização, o julgamento ético, os valores emancipatórios, a autonomia e a autenticidade. Enfim, aspectos que envolvem os valores da vida humana associada.

Esta abordagem foi muito utilizada na explicação de um terceiro tipo de organização; as organizações do terceiro setor, emergentes no cenário das organizações, o qual era composto pelas empresas privadas e as entidades governamentais. Todavia, à medida que a análise destas organizações avançou e, também, o conhecimento sobre a variedade de formas que estas organizações podem apresentar, a racionalidade substantiva não se demonstra ser o único fator constituinte da diversidade de organizações do terceiro setor, tornando necessário recorrer a outros tipos de racionalidade para dar vazão à compressão destas instituições.

## 2.8. PRÁTICAS, TÉCNICAS E PROCEDIMENTOS PARA COMBATER E CONTROLAR O ESTRESSE

A aprendizagem de práticas e técnicas de relaxamento e o estilo de vida mais saudável evitam que os indivíduos tenham alto nível de estresse (ALBRECHT, 1990). Para Rio (1995), a prática de exercícios físicos, a alimentação adequada e o descanso apropriado, também são maneiras de combater o estresse.

A atividade física deve ser feita de forma a se tornar um hábito. Contudo, esta deve evidentemente ser antecedida de uma avaliação e orientação médica. Na alimentação deve ser evitado o excesso de café, o uso diário do álcool, de alimentos gordurosos e nocivos à saúde (FRANÇA, 1996).

Para prevenir e controlar o estresse as organizações e seus funcionários devem planejar-se, além de seguir algumas dicas de Cooper et al. (1988), como: controlar o tempo; aprender a delegar; estabelecer prioridades e metas possíveis; aceitar as mudanças de forma otimista; recusar exigências absurdas; encarar problemas como oportunidades e não como ameaças e desfrutar das férias regularmente.

### **3. METODOLOGIA**

Na realização desta pesquisa optou-se pelo estudo exploratório, utilizando-se do método estatístico-descritivo. Por meio de questionário estruturado permitiu-se a análise de dados qualitativos de forma quantitativo-descritiva. O método estatístico-descritivo procura descrever os dados coletados a partir das frequências e porcentagens das respostas obtidas.

Para o cumprimento deste estudo foram aplicados questionários estruturados do modelo OSI (Occupational Stress Indicator), elaborado por Cooper et al. (1988) e adaptado pelo Núcleo de Estudos Avançados em Comportamento Organizacional da Universidade Federal de Minas Gerais.

A pesquisa buscou estudar duas organizações com missão e ramo de atividades diferentes com intenção de realizar uma análise das variáveis relativas ao estresse. Nas duas organizações, a pesquisa restringiu-se a uma de suas filiais localizadas em Belo Horizonte e limitou-se a área de gerência.

Foram envolvidos na pesquisa todos os gerentes da filial da fundação de pesquisa e desenvolvimento localizada em Belo Horizonte e todos os gerentes de uma das filiais da instituição financeira localizada também em Belo Horizonte. Coincidentemente, existiam 11 gerentes tanto na filial da fundação de pesquisa e desenvolvimento como na instituição financeira, o que facilitou a realização de uma análise comparativa.

### **4. RESULTADOS**

#### **4.1. PERFIL DA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA E DA FUNDAÇÃO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO**

A instituição financeira foi fundada em 1974 por meio da junção de quatro bancos. Atualmente, a instituição financeira participa do mercado mundial. As suas atividades enfocam os negócios financeiros, ou seja, a venda de produtos e serviços bancários a pessoas físicas, jurídicas, públicas e privadas. A instituição financeira estudada investe em cursos, especializações e pós-graduação para que os seus profissionais tornem-se mais competentes proporcionando dessa forma um maior retorno. Esta organização é caracterizada como sociedade anônima e possui diversas agências bancárias. Entretanto, esta pesquisa restringiu-se a uma agência localizada em Belo Horizonte-MG. Na grande Belo Horizonte, a organização possui aproximadamente sessenta e cinco agências, além de postos de serviços.

A fundação de pesquisa e desenvolvimento foi fundada em 1994 por meio de uma fusão de três organizações, tendo como missão contribuir para a melhoria da qualidade e desenvolvimento da sociedade, por meio da geração de conhecimento e inovação no campo da tecnologia. Esta organização investe recursos significativos para o acompanhamento da evolução tecnológica mundial e para o aprimoramento dos seus profissionais com relação às mais avançadas técnicas e tecnologias. A fundação de pesquisa e desenvolvimento é

caracterizada como entidade sem fins lucrativos e é composta por três unidades, sendo a matriz sediada em Recife-PE e as duas filiais localizadas em Campinas –SP e Belo Horizonte-MG. Nesta pesquisa, apenas a filial de Belo Horizonte-MG foi estudada.

#### 4.2. ANÁLISE DOS DADOS

O nível de satisfação dos gerentes com o trabalho ainda não são agravantes, observa-se que nenhum dos gerentes que responderam ao questionário se enquadraram no nível “extremamente insatisfeito” e “muito insatisfeito”.

Na fundação de pesquisa e desenvolvimento, dos onze gerentes questionados, 18,18 % demonstrou-se “alguma insatisfação”, 63,64% apresentou-se “alguma satisfação” enquanto que outros 18,18% manifestaram-se “muito satisfeitos” (TAB. 1).

TABELA 1. Nível de Satisfação - Fundação de Pesquisa e Desenvolvimento

Nível de Satisfação	Frequência	(%)
Alguma insatisfação	2	18,18
Alguma satisfação	7	63,64
Muito satisfeito	2	18,18
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100,00</b>

Na instituição financeira, dos onze gerentes questionados, 9,09% mostrou-se “alguma insatisfação”, 45,45% revelou-se “alguma satisfação”, 36,36% apresentou-se “muito satisfeito” e 9,09% manifestou-se “extremamente satisfeito” (TAB. 2).

TABELA 2. Nível de Satisfação - Instituição Financeira

Nível	Frequência	(%)
Alguma insatisfação	1	9,09
Alguma satisfação	5	45,45
Muito satisfeito	4	36,36
Extremamente satisfeito	1	9,09
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100,00</b>

Na instituição financeira, o nível de satisfação dos gerentes com o trabalho, se comparado com a gerência da fundação de pesquisa e desenvolvimento foi mais alto e heterogêneo. Ao analisar esta variável observa-se que uma maior satisfação com o trabalho ameniza o estresse ocupacional. Sendo assim, na instituição financeira, essa variável contribui para que os gerentes não se enquadrassem no estado agravante do estresse.

Contudo, mesmo a gerência da instituição financeira apresentando um maior nível de satisfação que a fundação de pesquisa e desenvolvimento, esta não deixa de ter seus fatores afetados. Segundo Herzberg (1968), os fatores que afetam a atitude no trabalho e consequentemente a satisfação, são: políticas e administração da organização; supervisão; relacionamento com o superior; relacionamento com os colegas de trabalho; relacionamento com subordinados; condições de trabalho; salário; vida pessoal; status e segurança. Neste sentido, percebe-se que em ambas as organizações pesquisadas, esses fatores já podem estar comprometidos.

Outro ponto analisado, refere-se ao tipo de personalidade dos funcionários que normalmente determina o comportamento, o desempenho, as relações interpessoais nas organizações e a tendência ou não de se enquadrar no estado de estresse (ROBBINS, 1999). Na fundação de pesquisa e desenvolvimento, 36,36% dos gerentes pesquisados estão classificados como personalidade tipo A+, ou seja, são indivíduos, segundo Robbins (1999), que caracterizam por uma agressividade envolvida numa batalha crônica, incessante para alcançar mais e mais em cada vez menos tempo, e se for preciso, contra esforços opostos e a outros indivíduos. E 45,45% dos gerentes estão classificados como personalidade tipo A- que possuem características da personalidade tipo A+, porém, com menor intensidade. Os outros 18,18% dos gerentes se enquadraram como personalidade tipo B-, apresentando característica da personalidade B+, mas com menor intensidade (TAB. 3).

De acordo Robbins (1999), os indivíduos que apresentam personalidade B+ raramente são motivados pelo desejo de obter número cada vez maior de coisas ou participar de infindáveis séries estressantes de acontecimentos cada vez em menos tempo; nunca sofrem de sentimento de urgência e impaciência em relação ao tempo; agem por divertimento ou relaxamento mais do que para exibir superioridade; tem maior predominância em galgar o topo das organizações.

TABELA 3. Tipo de Comportamento - Fundação de Pesquisa e Desenvolvimento

Tipo de Comportamento	Frequência	(%)
B-	2	18,18
A-	5	45,45
A+	4	36,36
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100,00</b>

Na instituição financeira, 54,55% dos gerentes questionados estão classificados como personalidade tipo A+, que são pessoas que estão sempre em movimento, andando e correndo, pensam ou fazem duas ou mais coisas ao mesmo tempo. Estas pessoas geralmente não sabem lidar com o tempo de lazer, tem obsessão por números, medindo o sucesso pelo que adquirem e acumulam. E 27,27 % dos gerentes estão classificados como personalidade tipo A-. O restante, ou seja, 18,18% estão classificados como personalidade tipo A típico, ou seja, possuem as características das pessoas com personalidade Tipo A+, porém com maior intensidade (TAB. 4).

TABELA 4 Tipo de Comportamento - Instituição Financeira

Tipo de Comportamento	Frequência	(%)
A-	3	27,27
A+	6	54,55
A Típico	2	18,18
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100,00</b>

Por meio desta pesquisa, percebe-se que os gerentes da fundação de pesquisa e desenvolvimento possuem personalidade menos propensa ao estresse se comparado aos gerentes da instituição financeira que a personalidade é mais suscetível ao estresse.

Assim, ao analisar a variável tipo de comportamento, observa-se que em ambas as organizações, não houve características fortes de personalidade B+ ou típica B, isso

demonstra que essas organizações possuem gerentes com maior possibilidade de sentir sintomas físicos e mentais atribuídos ao estresse. Dessa forma as duas organizações necessitam de trabalhar estratégias de combate e prevenção ao estresse. Entretanto a fundação de pesquisa e desenvolvimento possui gerentes com personalidade que tende ao tipo B, esse pode ser um dos motivos que impede que o estresse seja alarmante nessa organização.

Quanto às fontes de pressão existente na fundação de pesquisa e desenvolvimento percebidos pelos gerentes, destacam-se os seguintes resultados: 9,09% dos gerentes percebem um nível “baixo” de fontes de pressão; 72,73%, ou seja, a grande maioria dos gerentes pesquisados, considera “alta” a fonte de pressão na organização; e 18,18% dos gerentes questionados avaliam como “muito alta” a fonte de pressão na organização (TAB. 5).

A grande maioria dos gerentes na fundação de pesquisa e desenvolvimento está percebendo elevado nível de pressão no trabalho, essa variável representou uma presença de fator de estresse organizacional. Dentre outras causas, o estresse pode também ser um produto do contexto econômico, em que a competitividade do mercado obriga as organizações a exigirem seus funcionários uma maior produtividade.

A pressão no trabalho pode ser transformada em estresse. E o estresse aumenta, direta e indiretamente o custo das atividades empresariais e reduz a qualidade de vida do trabalho. Como consequência desse tipo de estresse pode ser enumerada os altos níveis de absenteísmo nas organizações, *turnover*, insatisfação, fadiga, ansiedade, aumento do número de erros, acidentes, baixa criatividade e inflexibilidade (ARROBA e JAMES, 1988).

TABELA 5. Fontes de Pressão - Fundação de Pesquisa e Desenvolvimento

Fontes de Pressão	Frequência	(%)
Baixa	1	9,09
Alta	8	72,73
Muito alta	2	18,18
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100,00</b>

Na instituição financeira, 9, 09% dos gerentes pesquisados perceberam um nível “baixo” de fonte de pressão; 63,64%, ou seja, a grande maioria dos gerentes pesquisados considera “alta” a fonte de pressão na organização; e 27,27% dos gerentes avaliam como “muito alta” a fonte de pressão na organização (TAB. 6).

Observa-se que a maioria dos gerentes pesquisados nesta organização percebeu elevado nível de pressão no trabalho estando dessa forma suscetível ao estresse. As maiores fontes de pressão e de estresse para estes profissionais podem estar relacionados ao contexto do trabalho, mais especificamente, à estrutura organizacional, ambiente interno e externo, incertezas, cumprimento de metas e resultados, e ao desenvolvimento da carreira (ARROBA e JAMES, 1988).

TABELA 6. Fontes de Pressão - Instituição Financeira

Fontes de Pressão	Frequência	(%)
Baixa	1	9,09
Alta	7	63,64
Muito alta	3	27,27
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100,00</b>

Observa-se, portanto, que os gerentes da instituição financeira demonstraram mais pressionados que os gerentes da fundação de pesquisa e desenvolvimento, sendo assim, os primeiros estão mais propensos ao estresse.

Arroba e James (1988) fazem uma diferenciação entre pressão e estresse. Pressão diz respeito a todo conjunto de exigências, tanto físicas como, também, psicológicas a que o indivíduo está sendo submetido. De forma diversa, o estresse representa a reação do organismo da pessoa ao nível de pressão inadequado. É fundamental que se considere, portanto, como influenciadores no desencadeamento do estresse, o ambiente de trabalho no qual o indivíduo está inserido e a vulnerabilidade individual.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com esta pesquisa pretendeu-se analisar algumas das variáveis relacionadas com o estresse procurando realizar um estudo comparativo deste fenômeno na gerência de duas organizações: uma instituição financeira e uma fundação de pesquisa e desenvolvimento. As variáveis analisadas foram: satisfação no trabalho, comportamento do indivíduo, exigências do ambiente de trabalho e pressão que a organização exerce sob seus funcionários.

Por meio de questionários estruturados do modelo OSI (*Occupational Stress Indicator*), elaborado por Cooper et al. (1988) da University of Manchester e adaptado pelo Núcleo de Estudos Avançados em Comportamento Organizacional da Universidade Federal de Minas Gerais buscou-se alcançar o objetivo proposto deste estudo. A pesquisa exploratória e o uso do método estatístico-descritivo contribuíram para realização de uma análise comparativa do estresse na gerência das filiais de duas organizações localizadas em Belo Horizonte.

Os resultados apresentados constataram que os gerentes das duas organizações pesquisadas necessitam de identificar estratégias de combate e prevenção ao estresse. Ao comparar a teoria com os resultados obtidos, limitando-se apenas às variáveis mencionadas neste estudo, percebe-se que os gerentes da instituição financeira dispõem de mais características referentes ao estado de estresse do que os gerentes da fundação de pesquisa e desenvolvimento.

Ao final desta pesquisa, fica a concepção acerca da importância de se elaborar um planejamento de trabalho nas organizações que tenha como o objetivo prevenir o estresse e obter o melhor desempenho. Um bom exemplo são as dicas mencionadas por Cooper et al. (1988): controlar o tempo; aprender a delegar; estabelecer prioridades e metas possíveis; aceitar as mudanças de forma otimista; recusar exigências absurdas; encarar problemas como oportunidades e não como ameaças e desfrutar das férias regularmente. É relevante também trabalhar as variáveis do estresse para impedir uma situação caótica em que os funcionários transformam-se em doentes refletindo no fracasso do desempenho da organização.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBRECHT, K. O gerente e o estresse: faça o estresse trabalhar para você. 2ª ed. José Ricardo Brandão Azevedo (trad.) Rio de Janeiro, Zandar, 1990.

ARROBA, T.; JAMES, K. Pressão no trabalho – stress: um guia de sobrevivência. São Paulo: McGraw-Hill, 1988.

AUBERT, N. A neurose profissional. IN: Chanlat, J.F. (Coord.). O Indivíduo na organização: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1993.

COOPER, C. L.; SLOAN, S. J.; WILLIAMS, S. Occupational stress indicator management guide. Great Britain: Thorbay Press, 1988.

COUTO, H. A. Stress e qualidade de vida dos executivos. Rio de Janeiro: COP, 1987.

FRANÇA, A. C. ; RODRIGUES, A. L. Stress e trabalho: guia básico com abordagem psicossomática. São Paulo, Editora Atlas, 1996.

FRIEDMAN, M. D.; ROSEMAN, R. H. Type A behavior and your heart. New York: Knopf, 1974.

HERZBERG, F. One more time: how do you motivate employees? Harvard Business Review, New York, v. 46, n.1, p. 53-62, Jan./Fev. 1968.

MACCOBY, M. O perfil de águia: dirigir empresas, uma nova arte. Rio de Janeiro, Diefle, 1977.

MASLOW, A. H. Uma teoria da motivação humana. In: BALCÃO, Y. F. & CORDEIRO, L.L. O comportamento humano na empresa. Rio de Janeiro, FGV, 1971.

\_\_\_\_\_. Qualidade de vida e stress em profissões de risco. Belo Horizonte: Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, 1998 (Relatório de Pesquisa).

\_\_\_\_\_. Diagnóstico de qualidade de vida no trabalho e estresse organizacional na Polícia Militar de Minas Gerais. Belo Horizonte, CEPEAD/FACE/UFMG, 2000 (Relatório de Pesquisa).

RIO, R. P. O fascínio do stress. Belo Horizonte: Del Rey, 1995.

ROBBINS, S. Comportamento Organizacional. 8ª ed. Rio de Janeiro: LtcCA, 1999.

RODRIGUES, M. V. C. Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial. 9ª ed., Petrópolis, RJ: Vozes2002

SELYE, H. Stress: a tensão da vida. São Paulo: IBRASA, 1956.

\_\_\_\_\_. Stress without distress. USA: New American Library, 1974.

\_\_\_\_\_. Geschichte und grundzuge des stresskonzepts. In: NITSCH, J. R. Stress: Theorien, Untersuchungen und massnahmen. Bern Verlag Hans Huber, 1981.

TREWATHA, R. L.; NEWPORT, M. G. Administração: funções e comportamento. São Paulo, Saraiva, 1979.

PAIVA, K. C. M. Qualidade de vida no trabalho e stress de profissionais docentes: uma comparação entre o público e o privado. Belo Horizonte: Dissertação de Mestrado em Administração, UFMG/FACE, 1999.