



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

FERNANDA CRISTINA COSTA COUTO LANNA

**O ESTRESSE E A FUNÇÃO GERENCIAL:  
ESTUDO EM UMA EMPRESA DO SEGMENTO DE *CONTACT CENTER* NA CIDADE  
DE BELO HORIZONTE**

BELO HORIZONTE  
2010

Fernanda Cristina Costa Couto Lanna

**O ESTRESSE E A FUNÇÃO GERENCIAL:  
ESTUDO EM UMA EMPRESA DO SEGMENTO DE *CONTACT CENTER* NA CIDADE  
DE BELO HORIZONTE**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas

Orientador: Prof. Luciano Zille Pereira, Doutor

**Belo Horizonte**  
**Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG**  
**2010**

Lanna, Fernanda Cristina Costa Couto

O Estresse e a Função Gerencial: Estudo em uma Empresa do Segmento de *Contact Center* na Cidade de Belo Horizonte/ Fernanda Cristina Costa Couto Lanna – 2010

Orientador: Luciano Zille Pereira

Dissertação (Mestrado): Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.

1. Stress ocupacional - Teses. 2. Gerentes – Teses. 2. Administração – Teses. I ZILLE,, LucianoPereira. II Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração. III Título.

COD:

*Aos amores da minha vida:*

*Meus pais e meu marido, que são a razão da minha vida.*

## AGRADECIMENTOS

Impossível não agradecer àqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para que este trabalho fosse realizado, já que eu não o fiz sozinha, mesmo tendo sido eu, todo o tempo, que tenha me debruçado horas a fio diante da tela do meu computador. Várias foram as pessoas que me incentivaram, me cobraram e exigiram de mim um trabalho de qualidade. A todas, meus agradecimentos sinceros.

Ao meu pai, Fernando, que desde quando eu tinha 4 anos de idade já me incentivava a ter um excelente desempenho escolar, que sempre acreditou que eu era capaz de chegar aonde cheguei hoje e que, eu sei, tem muito orgulho do resultado que alcancei.

À minha mãe, Lia, que abriu mão de minha companhia para que eu me mudasse do interior para a Capital para estudar e que passou noite e noites sem dormir preocupada com meu bem-estar.

Aos meus amigos, Tê, Rodrigo, Luciana, Evandro, Ana e Gilberto, enfim, a todos que entenderam (ou não) minhas ausências em viagens, *happy hours*, jantares, etc., etc.

Ao Eder Rezende, que foi meu grande líder, segundo o conceito de Goleman de que “grandes líderes nos mobilizam, inflamam nossa paixão e inspiram o melhor dentro de nós”, por ter confiado no meu potencial há oito anos e por ter me ensinado grande parte do que utilizo hoje na minha carreira profissional executiva.

Ao Delson Diniz, a quem respeito profundamente, pela competência e ética profissionais, por ter me permitido ausentar de minhas responsabilidades gerenciais para realizar parte deste estudo e com quem tive a oportunidade de, por duas vezes, trabalhar em uma equipe fantástica, com pessoas que desenvolveram coisas juntas de maneira extraordinária, confiando umas nas outras, complementando suas forças e compensando suas limitações, tendo um objetivo comum maior do que os objetivos individuais e buscando produzir resultados extraordinários, conforme inspirados por Senge.

À alta administração da empresa na qual esta pesquisa foi realizada, por quem nutro um carinho incondicional e atemporal, e com quem eu trabalharia incontáveis vezes.

À Soraia Lemos, que prontamente se mobilizou para que eu conseguisse realizar a tão suada pesquisa e convenceu uma infinidade de pessoas de sua importância.

Aos colegas que responderam ao questionário, renunciando o seu precioso tempo de trabalho para tornar este estudo possível e que se desdoblaram para que suas equipes o respondessem de maneira honesta e ágil.

A todos aqueles que responderam ao questionário, mesmo que isso implicasse sentar no chão e parar de supervisionar suas equipes.

À banca do projeto, Professora Zélia e Professor Antonio Luiz, que tão paciente e dedicadamente leram, analisaram e fizeram suas considerações para que este estudo se tornasse o mais adequado possível.

Em especial, ao orientador, colaborador e parceiro Luciano Zille, que tratou este trabalho como sendo seu, que o revisou de forma incrivelmente meticulosa e caprichosa, sendo extremamente paciente e compreensivo comigo, que precisei trabalhar ao longo de toda a dissertação, respeitando os meus tempos e minhas limitações acadêmicas. Externo-lhe meu profundo respeito profissional.

Finalmente, e da maneira mais especial e amorosa possível, ao Rafael, meu marido, namorado, amigo, parceiro, confidente e detentor de minha mais profunda admiração pessoal e profissional. Obrigada por ter suportado junto comigo todo meu cansaço, estresse, irritação e desespero, não deixando que eu desistisse nenhuma das inúmeras vezes em que quis fazer isso. Parece lugar comum, mas não tenho a menor condição de externar-lhe meus agradecimentos da maneira como você merece. Este trabalho também é seu.

*“Quase todos nós, em alguma época, fizemos parte de uma grande equipe, um grupo de pessoas que faziam alguma coisa juntas de maneira extraordinária – que confiavam umas nas outras, que complementavam suas forças e compensavam suas limitações, que tinham um objetivo comum maior do que os objetivos individuais e que produziam resultados extraordinários.”*

*Peter Senge*

## RESUMO

Este estudo tem por objetivo identificar em uma empresa do segmento de *contact center* aspectos específicos do trabalho do gerente em posição de gerência intermediária e de gerência operacional, situações causadoras de tensão excessiva, analisando a intensidade e as manifestações de quadros de estresse, levando-se em consideração o gênero. Para a consecução deste objetivo, realizou-se um estudo de caso caracterizado como descritivo-explicativo, em que se analisou uma amostra de 120 gestores de uma organização do segmento de *call center*. A coleta de dados foi realizada por meio do questionário aderente ao Modelo Teórico de Explicação do Estresse Ocupacional em Gerentes (MTEG), desenvolvido por Zille (2005). Os dados foram tratados estatisticamente a partir da utilização dos *softwares Excel e SPSS - Statistical Package for the Social Sciences*. Os resultados evidenciaram que 26,6%, ou 32 gerentes, apresentam ausência de estresse, contra 73,4%, ou 88 gerentes que apresentam quadro de estresse, variando de leve a moderado a estresse muito intenso. Destes, 28,4%, ou seja 34 gerentes, apresentam quadro de estresse intenso e muito intenso. Outro dado relevante é que do ponto de vista hierárquico os gerentes de nível intermediário apresentam níveis mais elevados de estresse do que aqueles de nível operacional, na proporção de 93,3% para 70,5% em relação ao mesmo quadro. Cabe mencionar que as principais fontes de tensão excessivas existentes no ambiente de trabalho foram: execução de várias atividades ao mesmo tempo e com alto grau de cobrança; os muitos prazos e prazos apertados como rotina do trabalho, acarretando grande incômodo e tensão excessiva; e percepção de que a filosofia da alta gerência/diretoria é pautada pela obsessão e compulsão por resultados, causando tensão excessiva. Os principais sintomas de estresse detectados foram: ansiedade, fadiga, angústia, dor de cabeça por tensão e falta ou excesso de apetite. As manifestações de estresse em relação ao gênero evidenciaram que os gerentes do sexo feminino apresentam-se com maior incidência de estresse do que os gerentes do sexo masculino. No que tange aos possíveis impactos do estresse na produtividade dos gerentes, identificaram-se: desejo de trocar de emprego com frequência, dificuldade de lembrar fatos recentes relacionados ao trabalho que anteriormente eram facilmente lembrados e o impacto de se perder o controle sobre os eventos da vida (trabalho, entre outros).

**Palavras-chave:** Estresse ocupacional. Função gerencial. Tensão no trabalho. Gênero.

## ABSTRACT

Taking into account that one of the biggest challenges that managers in the segment of contact center is to be agile facing the pressures that are suffering, this paper aims to identify in a company of the contact center segment specific aspects of the manager's job in middle-management positions and operational management, causing excessive tension, analyzing the intensity and the possible manifestations of stress tables, taking into account the gender. To achieve this goal, there was a case study characterized as descriptive and explanatory, which analyzed a sample of 120 managers in one organization at a call center. The data collection was done through the questionnaire that adheres the Theoretical Model Explanation of Occupational Stress on Managers (MTEG) developed by Zille (2005) and the data were treated statistically from the use of Excel software and SPSS - Statistical Package for Social Sciences. The results showed that 26.7%, or 32 managers, shows absence of stress, but nevertheless, 73.4%, or 88 managers, present manifestation of stress, stress ranging from mild to moderate to very intense stress. Of these, 28.4%, or 34 managers, present a profile of extreme stress and very intense. Also noteworthy is that in terms of seniority, it was noticed that the mid-level managers have higher levels of stress than managers at the operational level. Of those, 93.3% were under stress, compared with 70.5% of operating managers who presented the same picture. It should be noted that the main sources of tension existing over the work environment were identified by performing multiple activities at once, with a high degree of pressure for results, the many times and tight deadlines and work routine, causing great discomfort and excessive tension and the perception that the philosophy of top management / board is guided by obsession and compulsion for results, causing excessive stress. The main symptoms of stress are anxiety, fatigue, anxiety, headache tension, and lack or excess of appetite. The manifestations of stress in relation to gender showed that female managers are presented with a higher incidence of stress than male managers and with respect to the main effects of stress on productivity of managers was the desire to change jobs with frequency often the difficulty remembering recent events related to the work that previously were easily remembered and even the impact of losing control over life events (work, etc.).

**Keywords:** Occupational stress. Managerial function. Stress at work. Gender.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>17</b>
1.1. Objetivos da pesquisa .....	20
<b>2. FUNÇÃO GERENCIAL NAS ORGANIZAÇÕES .....</b>	<b>23</b>
2.1. A evolução da função gerencial .....	24
<b>3. ESTRESSE OCUPACIONAL .....</b>	<b>35</b>
3.1. O conceito de estresse .....	36
3.2. Correntes teóricas norteadoras dos estudos de estresse: bioquímica, psicológica e sociológica .....	39
3.3. O gerente e o estresse ocupacional .....	44
3.4. Estresse ocupacional e os modelos teóricos explicativos .....	48
3.5. Entendendo o gênero e a sua relação com o mercado de trabalho .....	57
<b>4. METODOLOGIA DO ESTUDO EMPÍRICO .....</b>	<b>65</b>
4.1. Tipo de pesquisa .....	65
4.2. Unidades de análise e de observação.....	65
4.3. Universo e amostra .....	66
4.4. Coleta de dados .....	67
4.5. Sistematização, processamento e análise dos dados.....	68
<b>5. O SEGMENTO DE <i>CONTACT CENTER</i> .....</b>	<b>70</b>
5.1. A organização pesquisada .....	73
<b>6. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>78</b>
6.1. Caracterização da amostra .....	78
6.1.1. Gênero, faixa etária, estado civil .....	78
6.1.2. Escolaridade .....	80
6.1.3. Tempo na função gerencial e setor de trabalho .....	81
6.1.4. Número de horas contratadas, trabalhadas e trabalho nos finais de semana e feriado .....	82
6.1.5. Hábito de consumo de bebida alcoólica e fumo .....	84
6.1.6. Saúde e envolvimento social .....	86
6.2. Diagnóstico global de estresse .....	87
6.2.1. Sintomas de estresse .....	91

6.2.2. Fontes de tensão .....	92
6.2.2.1. Fontes de tensão no trabalho .....	92
6.2.2.2. Fontes de tensão do indivíduo e do papel gerencial .....	94
6.2.2.3. Fontes de tensão específicas do trabalho do gerente .....	95
6.2.3. Mecanismos de regulação .....	96
6.2.4. Impactos na produtividade .....	97
6.3. Diagnóstico específico de estresse: a questão dos gêneros .....	99
6.3.1. Sintomas de estresse – por gênero .....	100
6.3.2. Fontes de tensão – por gênero .....	101
6.3.2.1. Fontes de tensão do trabalho – por gênero .....	101
6.3.2.2. Fontes de tensão do indivíduo e do papel gerencial – por gênero .....	105
6.3.2.3. Fontes de tensão específicas do trabalho do gerente – por gênero .....	107
6.3.3. Mecanismos de regulação – por gênero .....	109
6.3.4. Impactos na produtividade – por gênero .....	111
6.4. Dados demográficos e sua relação com o estresse ocupacional .....	113
6.4.1. Relação entre o nível de estresse ocupacional e o fator <i>idade</i> .....	113
6.4.2. Relação entre o nível de estresse ocupacional e o fator <i>tempo na função</i> .....	113
6.4.3. Relação entre o nível de estresse ocupacional e o fator <i>horas trabalhadas</i> .....	114
6.4.4. Relação entre o nível de estresse ocupacional e o fator <i>consumo de bebida alcoólica</i> ..	115
6.4.5. Relação entre o nível de estresse ocupacional e o fator <i>problemas de saúde</i> .....	116
<b>7. CONCLUSÕES .....</b>	<b>117</b>
REFERÊNCIAS .....	123
ANEXOS .....	128

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Movimentos do processo de reestruturação das empresas .....	31
Figura 2 - Modelo básico de origem do <i>stress</i> .....	49
Figura 3 - Modelo dinâmico do estresse ocupacional .....	51
Figura 4 - Modelo de tensão do trabalho .....	52
Figura 5 - Modelo de estresse ocupacional .....	53
Figura 6 - Modelo teórico para explicar o estresse ocupacional em gerentes – MTEG .....	56

**LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 - Importância relativa das diversas capacidades necessárias ao pessoal das empresas industriais .....	27
---	----

**LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Grandes etapas das atividades cotidianas da realidade gerencial .....	30
Quadro 2 – Mudanças no trabalho dos gerentes em diferentes níveis .....	32
Quadro 3 – Reações dos gerentes às mudanças organizacionais .....	33

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Visão geral das empresas pesquisadas em relação ao setor de atuação e nível de estresse identificado .....	45
Tabela 2 - Evolução do número de gerentes por gênero no Brasil – 1998   2004 .....	62
Tabela 3 - Distribuição por gênero .....	78
Tabela 4 - Distribuição por faixa etária .....	79
Tabela 5 - Distribuição por estado civil .....	79
Tabela 6 - Distribuição por nível hierárquico .....	80
Tabela 7 - Distribuição por escolaridade .....	80
Tabela 8 - Distribuição por escolaridade/ pós-graduação .....	81
Tabela 9 - Distribuição por tempo na função .....	81
Tabela 10 - Distribuição por área de atuação .....	82
Tabela 11 - Distribuição por horas trabalhadas .....	83
Tabela 12 - Distribuição por trabalho aos sábados, domingos e feriados .....	83
Tabela 13 - Distribuição por consumo de unidade de bebida alcoólica .....	84
Tabela 14 - Distribuição por frequência de consumo de bebida alcoólica .....	84
Tabela 15 - Distribuição por consumo de cigarro .....	85
Tabela 16 - Distribuição por frequência de consumo de cigarro .....	85
Tabela 17 - Distribuição pela ocorrência de problema de saúde .....	86
Tabela 18 - Distribuição pela ocorrência de infarto cardíaco .....	86
Tabela 19 - Interpretação do estresse ocupacional .....	87
Tabela 20 - Diagnóstico de estresse ocupacional – amostra global .....	88
Tabela 21 - Análise do nível de estresse, segundo o nível hierárquico – amostra global .....	89
Tabela 22 - Principais sintomas por nível de estresse – amostra global .....	91
Tabela 23 - Fontes de tensão por nível de estresse em relação ao construto <i>fontes de tensão no trabalho</i> - amostra global.....	92
Tabela 24 - Fontes de tensão por nível de estresse em relação ao construto <i>fontes de tensão do indivíduo e do papel gerencial</i> - amostra global .....	94
Tabela 25 - Fontes de tensão dos gerentes pesquisados por nível de estresse em relação ao construto <i>fontes de tensão específicas do trabalho do gerente</i> – amostra global .....	95
Tabela 26 - Mecanismos de regulação dos gerentes pesquisados por nível de estresse em relação	

ao construto <i>mecanismos de regulação</i> – amostra global .....	96
Tabela 27 - Impactos na produtividade dos gerentes pesquisados por nível de estresse em relação ao construto <i>impactos na produtividade</i> – amostra global .....	98
Tabela 28 – Diagnóstico de estresse ocupacional – por gênero.....	99
Tabela 29 - Principais sintomas por nível de estresse – por gênero .....	100
Tabela 30 - Fontes de tensão dos gerentes pesquisados por nível de estresse em relação ao construto <i>fontes de tensão no trabalho</i> – por gênero .....	101
Tabela 31 - Intensidade das fontes de tensão por níveis de estresse dos gerentes pesquisados em relação ao construto <i>fontes de tensão do indivíduo e do papel gerencial</i> - por gênero .....	106
Tabela 32 - Fontes de tensão específicas do trabalho do gerente por nível de estresse em relação ao construto <i>fontes de tensão específicas do trabalho do gerente</i> – por gênero .....	108
Tabela 33 - Mecanismos de regulação por intensidade dos níveis de estresse dos gerentes pesquisados em relação ao construto <i>mecanismos de regulação</i> – por gênero .....	110
Tabela 34 - Impactos na produtividade por intensidade dos níveis de estresse dos gerentes pesquisados em relação ao construto <i>impactos na produtividade</i> – por gênero .....	111
Tabela 35 - Relação entre o estresse ocupacional e o fator <i>idade</i> .....	113
Tabela 36 - Relação entre o estresse ocupacional e o fator <i>tempo na função</i> .....	114
Tabela 37 - Relação entre o estresse ocupacional e o fator <i>horas trabalhadas</i> .....	114
Tabela 38 - Relação entre o estresse ocupacional e o fator <i>consumo de bebidas alcoólicas</i> .....	115
Tabela 39 - Relação entre o estresse ocupacional e o fator <i>problemas de saúde</i> .....	116

## LISTA DE SIGLAS

ABT	Associação Brasileira de Telesserviços
ANATEL	Agência Nacional de Telecomunicações
ASSET	<i>Stress Screening Questionnaire</i>
CBO	Código Brasileiro de Ocupações
CRM	<i>Customer Relationship Managemen</i>
FTIPG	Fontes de Tensão do Indivíduo e do Papel Gerencial
FTT	Fontes de Tensão no Trabalho
IMPACTOS	Impactos na Produtividade
ISMA	<i>International Stress Management Association</i>
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
MECREGUL	Mecanismos de Regulação
MTE	Ministério do Trabalho e Emprego
OSI	<i>Occupational Stress Indicator</i>
OMS	Organização Mundial da Saúde
PROBARE	Programa Brasileiro de Auto-regulamentação do Setor de Relacionamento
SAC	Serviço de Atendimento ao Consumidor
SINTOMAS	Sintomas de Estresse

## 1. INTRODUÇÃO

Falar de mudança no século XXI quase chega a ser redundante, beirando ao pleonasma, dada a grandeza das mudanças que frequentemente acontecem no cenário mundial e nacional. Contrariando Cristóvão Colombo, Friedman (2005, p. 13) afirmou que “o mundo é plano”, ao dar conta de que o terreno da concorrência global está sendo aplainado e que conseqüentemente, a superfície da Terra está sendo achatada, em sentido simbólico, quebrando as barreiras geográficas, fazendo fluir a uma velocidade espantosa as interações entre os continentes e permitindo, por exemplo, que a Índia se transforme em uma megapotência tecnológica e de consumo. Nas palavras deste autor:

É inegável que agora um número maior do que nunca de pessoas tem a possibilidade de colaborar e competir em tempo real com um número maior de outras pessoas de um número maior de cantos do globo, num número maior de diferentes áreas e num pé de igualdade maior do que em qualquer momento anterior da história do mundo – graças aos computadores, ao correio eletrônico, às redes, à tecnologia de teleconferência e a novos *softwares*, mais dinâmicos (FRIEDMAN, 2005; p. 16)

O cenário mundial vem mudando paulatinamente ao longo das décadas. Invenções como o telégrafo, o telefone, a lâmpada incandescente, o rádio, a televisão, os alimentos congelados, os antibióticos, o avião, a bomba atômica, a caneta esferográfica, o computador, o telefone celular e tantos outros, do mais simples ao mais complexo, do mais fútil ao mais funcional, do mais inofensivo ao mais perigoso, passaram a fazer parte da vida das pessoas, que nem se deram conta de quanta mudança representavam. Mais do que um simples produto capaz de revolucionar o dia a dia, estas invenções representavam uma mudança no conceito de vida do ser humano.

Atualmente, mais especificamente na virada do século XX para o século XXI, estas mudanças não mais acontecem paulatinamente; não mais permitem que os indivíduos se adaptem e se acostumem a elas. As mudanças simplesmente se sobrepõem a ponto de uma dada *invenção* precisar aguardar o tempo de vida útil da tecnologia anterior para se instalar sem causar prejuízos comerciais.

Em 1979, Albrecht (1990) sinalizou cinco áreas de mudança significativas pelas quais a humanidade passou: da vida rural para a vida urbana; do estacionário para o móvel; da auto-suficiência para o consumo; do isolamento para a interligação; e da atividade física para a vida sedentária. Para ele, estas *passagens* representam mais do que mudanças; significam tipos de

pressão e exigência de adaptação que o mundo impõe a todos os seus habitantes. Outros autores também sinalizaram nesse sentido. Peter Drucker (1968) chamou-o de *Era da Descontinuidade*; John Galbraith (1977) chamou-o de *Era da Incerteza*; e o visionário Alvin Toffler (1970) de *Era do Choque do Futuro*.

Tantas e ágeis mudanças resultaram em várias consequências. O mundo se tornou no jargão popular *globalizado*. Uma infinidade dessas consequências poderia ser citada, como: facilidade de aplicar no mercado de ações via Internet (aliás, a compra de qualquer tipo de bem ou serviço); caixas eletrônicos de banco espalhados por todos os lugares; postos de gasolina *self-service*; e *delivery* do *self-service*. Enfim, citam-se tantas outras inovações que, por mais simples que sejam, mudaram as contingências mundiais e, conseqüentemente, o mercado de trabalho.

A mudança no cenário mundial em todas estas vertentes tem levado as organizações empresariais a se adaptarem para não ficarem à margem da realidade. No mundo do século XXI tudo muda. Os acionistas ficam mais exigentes, os clientes têm mais razão, os concorrentes ficam mais oponentes, os empregados ficam mais conscientes e a organização fica mais ágil para acompanhar o ritmo frenético da atualidade. Além de todas estas mudanças, uma torna-se evidente: a reação dos indivíduos a elas.

Albrecht (1990) relata os impactos que tanto avanço tecnológico produziu na a vida do ser humano. Para este autor, esta situação tem gerado ansiedade, sedentarismo e, muitas vezes, resultado em estresse. Citando Toffler (1970)<sup>1</sup>, o autor menciona que as aceleradas mudanças produzem no organismo dos indivíduos uma reação de estresse, que diminui seu bem-estar físico e emocional, bem como sua qualidade de vida. Ele acrescenta que o estresse tem atingido um número cada vez maior de indivíduos, tornando-se epidêmico e levando tanto leigos quanto médicos à perplexidade.

Além dos indivíduos *comuns*, como ficam aqueles profissionais que ocupam cargos de liderança nas organizações, os chamados “chefes”, os encarregados ou, como mais conhecidos atualmente, *os gerentes*? Independentemente do nível hierárquico que ocupam na organização – seja na alta

---

<sup>1</sup> TOFFLER, A. *future shock*. Nova York: Random House, 1970.

gerência, na gerência intermediária ou, até mesmo, na gerência operacional – ou do gênero – homem e mulher –, as mudanças no cenário mundial vem afetando estes personagens, assim como a todos os demais *stackholders* da organização.

A categoria profissional dos gerentes, que vem sendo estabelecida enquanto classe profissional ao longo dos anos, compreende aquele grupo visto como empreendedor e promotor de inovações (SCHUMPETER, 1938), ou percebido como responsável pelas funções de planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar o trabalho de determinada unidade de comando (FAYOL, 1949), ou tido como aquele que tem jornada fragmentada, essencialmente por meio de comunicações verbais (CARLSON, 1951), ou aquele que incute seus valores pessoais e profissionais em toda a organização (SLOAN, 1963). Independentemente das caracterizações feitas pelos vários autores para esta função, seus ocupantes estão permanentemente sofrendo os impactos das mudanças globais refletidas nas organizações. Não é incomum, que se digam *estressados*, mesmo se considerando o conceito leigo para este termo. Este cenário é alarmante e pode se agravar quando se fala de gerentes do sexo feminino, já que, de acordo com Davel e Melo (2005), as mulheres sofrem segregação em determinados segmentos, ocupando cargos que não oferecem a mesma perspectiva de carreira ou os mesmos níveis salariais que os gerentes homens. Somam-se a isso a jornada dupla ou tripla de trabalho e as questões hormonais que potencializam o risco de estresse.

Além deste cenário de estresse gerado pelo excesso de mudanças, existem as complicações advindas do contexto organizacional de uma empresa do segmento de *contact center*. A natureza deste nicho de mercado, por si só, é fonte de tensões excessivas geradoras de estresse. Neste *métier*, as palavras de ordem são *agilidade* e *pressão*. Os gerentes, homens ou mulheres, da alta gerência, da gerência intermediária ou da gerência operacional, estão diariamente diante de demandas de decisão que, na melhor das hipóteses, são para hoje, porque em regra, são para ontem.

Sobre o cruzamento dos temas “gerente” e “estresse”, Cooper e Arbose (1984) realizaram uma pesquisa que tratou do estresse entre executivos em dez países, para a revista *International Management*, como relata Couto (1987). Nesta pesquisa, evidenciou-se que o Brasil estava em segundo lugar no *ranking*, apresentando 40,9% de executivos com quadros de estresse. Em 1987, Couto (1987) realizou outra pesquisa, fruto de seus estudos com executivos e gerentes

frequentadores de seus seminários, na qual identificou que 45% dos gerentes apresentavam alto índice de estresse; 28%, estresse leve a moderado; e apenas 27% não apresentavam quadro de estresse. Em 2005, Zille (2005) realizou uma pesquisa em 15 empresas privadas com atuação no Brasil que nos últimos anos passaram e/ou estavam passando por transformações importantes em termos de modernização, contemplando 547 gerentes. O autor identificou que 63% deles apresentavam quadro de estresse. Destes, 45% com estresse leve a moderado, 15% com estresse intenso e 3% com quadro de estresse muito intenso.

Assim, a nova ordem mundial se reflete no trabalho do gerente, que precisa ser mais ágil, mais flexível, mais criativo, mais comunicativo, enfim, mais tudo. Entretanto, ele precisa ser menos estressado, e é justamente isto que não parece estar acontecendo, conforme sinalizam as pesquisas apontadas. Portanto, este cenário dá luz à seguinte questão de pesquisa que norteou este trabalho:

Como podem ser explicadas as fontes de tensão no trabalho e os possíveis quadros de estresse ocupacional em homens e mulheres ocupantes dos níveis gerenciais (gerência intermediária e gerência operacional) em uma empresa do segmento de contact center com atuação na cidade de Belo Horizonte?

## **1.1 Objetivos da pesquisa**

Acreditando que um dos grandes desafios que os gerentes do segmento de *contact center* consiste em ser ágeis diante das pressões que sofrem, sendo capazes de responder de maneira eficiente e eficaz ao seu contexto, apresentam-se a seguir o objetivo geral e os objetivos específicos deste estudo.

### **Objetivo geral**

Considerando-se as questões colocadas acerca do estresse ocupacional na função gerencial e suas implicações no gênero, este trabalho tem por objetivo geral *identificar em uma empresa do segmento de contact center aspectos específicos do trabalho do gerente em posições de gerência*

*intermediária e gerência operacional, causadores de tensão excessiva, analisando a intensidade e as possíveis manifestações de quadros estresse, levando-se em consideração o gênero.*

### **Objetivos específicos**

Para atingir este objetivo geral, propõem-se os seguintes objetivos específicos:

- a. Realizar diagnóstico de estresse em profissionais ocupantes do cargo de gerente, na gerência intermediária e na gerência operacional, utilizando o modelo MTEG - Modelo Teórico para Explicar o Estresse Ocupacional em Gerentes (ZILLE; 2005; p. 191);
- b. Identificar as principais fontes de tensão excessiva existente no ambiente de trabalho e sua relação com possíveis quadros de estresse;
- c. Identificar os principais sintomas de estresse na amostra pesquisada;
- d. Identificar e analisar as manifestações de estresse em relação ao gênero;
- e. Identificar os principais impactos do estresse na produtividade dos gerentes pesquisados;

Os objetivos mencionados foram atingidos a partir de estudo de caso com característica descritivo-explicativa. A coleta de dados foi realizada valendo-se do questionário aderente ao Modelo Teórico de Explicação do Estresse Ocupacional em Gerentes (MTEG) (Zille, 2005) e do tratamento estatístico dos dados a partir da utilização dos *softwares Excel e SPSS – Statistical Package for the Social Sciences*.

Esta pesquisa encontra-se organizada em seis capítulos, incluindo esta Introdução.

O capítulo 2 trata da função gerencial, explanando acerca de sua evolução ao longo dos tempos; menciona as mudanças sofridas nas atividades dos gerentes, bem como nos papéis desempenhados pelos ocupantes desta função, e evidencia os impactos que as mudanças constantes no mundo do trabalho exercem neste campo de estudo.

O capítulo 3 discorre acerca do estresse ocupacional, conceituando este fenômeno e explicando as correntes teóricas que o estudaram, a saber, a bioquímica, a psicológica e a sociológica; trata dos modelos teórico explicativos do estresse e das diferenças entre homens e mulheres no que diz respeito às suas causas e manifestações; e menciona estudos que envolvem a função gerencial e o estresse.

O capítulo 4 aborda a metodologia utilizada no trabalho em relação ao tipo e ao método de pesquisa, às unidades de análise e observação, à coleta de dados, aos procedimentos de amostragem da pesquisa e à sistematização e processamento dos dados.

O capítulo 5 explana sobre o segmento de *contact center* e a organização pesquisada.

O capítulo 6 traz a apresentação e análise dos resultados da pesquisa.

O capítulo 7 aponta as conclusões do trabalho.

## 2. FUNÇÃO GERENCIAL NAS ORGANIZAÇÕES

Este capítulo objetiva tratar da evolução da função gerencial ao longo dos tempos, bem como das mudanças ocorridas no perfil do ocupante desta função e dos papéis que ele desempenhou e desempenha atualmente. Finalmente, trata das mudanças pelas quais o mundo do trabalho vem passando e seus reflexos neste campo de estudo.

Pode-se dizer que a *função* de gerente existe desde que o mundo é mundo. De acordo com a Bíblia Sagrada<sup>2</sup>, 2300 a.C, Noé gerenciou uma equipe de sete pessoas no negócio da construção de um barco, conhecido popularmente por *Arca de Noé*, que tinha 133,5 metros de comprimento por 22,30 metros de altura e 13,40 metros de largura, menos da metade do comprimento do transatlântico *Queen Elizabeth 2*. Foram 40 anos de trabalho entre planejamento e execução. Outro gerente dos primórdios da humanidade foi Moisés, que em 1513 a.C, conduziu cerca de 4 mil pessoas pelo deserto israelense durante 40 anos, levando-as do Egito até a terra de Canaã, em meio a toda sorte de intempéries. Além destes conhecidos, Braverman (1987) cita ainda os “gerentes” que conduziram equipes gigantescas na construção das muralhas da China, das pirâmides do Egito, do Coliseu, da grande rede de estradas, aquedutos, catedrais e monumentos que datam da época medieval. Também estão incluídas algumas das sete maravilhas do mundo antigo, como os jardins suspensos de Babilônia, o templo de Ártemis e o Mausoléu de Harlicarnasso.

Ao longo dos tempos, a função gerencial adquiriu outras conotações. Diversificou-se, expandiu-se e tem sido estudada por inúmeros pesquisadores. Atualmente, o Ministério do Trabalho e Emprego (BRASIL, 2008), por meio do Código Brasileiro de Ocupações (CBO) *on line*, tem registro de 226 cargos com o título de “gerente”; 138, “encarregado”; 80, “chefe”; 49, “coordenador”; 243, “supervisor”; 5 “feitor”; e 12, de “capataz”. No total, são 753 cargos que dizem de uma posição de gerência em algum nível da escala hierárquica.

---

<sup>2</sup> Tradução do Novo Mundo das Escrituras Sagradas.

Independentemente do tempo de existência deste posto de trabalho e das denominações que se dá a ele, a função gerencial tem-se consolidado e estado submetida a contingências similares às dos demais cargos em uma organização. As pressões existentes na organização valem tanto para o nível operacional quanto para os níveis gerenciais superiores, sendo que estes, além de todas as pressões advindas da organização e do ambiente, sofrem ainda das pressões características de suas funções, como o fato de que seus resultados não dependerem exclusivamente de seu desempenho pessoal e de estarem em uma posição de tomada de decisão, muitas vezes, sem ter a autonomia para tal.

## **2.1 A evolução da função gerencial**

O surgimento da função gerencial tal como ela está estabelecida no século XXI se deu ao longo dos tempos de forma gradativa, embora a figura do “gerenciador” estivesse presente há bastante tempo.

De acordo com Braverman (1987), quando um significativo número de trabalhadores autônomos foi empregado por um único capitalista deu-se início ao capitalismo industrial. Entretanto, em um primeiro momento não houve mudanças significativas no método tradicional de produção, uma vez que os produtores continuavam operando independentemente, controlando suas próprias atividades e estando apenas reunidos geograficamente sob um mesmo teto. Neste caso, o capitalista apenas valia-se dos conhecimentos e do *knowhow* destes produtores que permaneciam gerando produtos de marcenaria, ferraria, serralheria e tecelagem, dentre outros típicos da época, agora não mais para si próprio, mas para o capitalista, seu “empregador”.

Após esta aglomeração física dos produtores, iniciou-se o trabalho cooperado, no qual as operações ficaram ordenadas e atividades como controle dos suprimentos de materiais e análise de custos e de folhas de pagamento passaram a ser centralizadas. Conseqüentemente, as funções começaram a ser redefinidas, e surgiu a necessidade de um indivíduo para coordenar todas estas atribuições. Então, surge a figura do gerente, ainda que de forma rudimentar e incipiente. Na seqüência, desenvolveram-se novas organizações, como as refinarias, os estaleiros, as fábricas e as destilarias. Todas elas exigindo um grande e variado número de trabalhadores, que também

precisavam de supervisão e orientação. Nesta época, o próprio capitalista exercia esse gerenciamento. Braverman (1987) afirma que havia um esforço do capitalista para desconsiderar a diferença entre a força de trabalho e o trabalho por ela realizado, o que contribuiu para o desenvolvimento de várias formas de subcontratação e o desligamento de trabalhadores nas indústrias. Posteriormente, os empregados mais capacitados se tornavam encarregados da maquinaria e escolhiam seus próprios ajudantes. No século XIX, surgia, então, a figura do *capataz*, que exercia funções de supervisão e pagamento de salários aos trabalhadores.

Em relação ao pagamento dos trabalhadores, Braverman (1987) informa que este era realizado, em sua maioria, por produção, na tentativa de colocar o trabalhador como cúmplice voluntário de sua própria exploração. No que diz respeito às formas de desenvolvimento do trabalho, o autor enfatiza que havia empenho em se comprar o trabalho acabado em vez de assumir o controle direto sobre a força de trabalho, o que aliviava o capitalista das incertezas do sistema, pela fixação de determinado custo unitário. Essa função foi denominada de “gerência capitalista”.

Com toda esta mudança acontecendo no mercado de trabalho, alguns efeitos começaram a ser sentidos, como o impacto nos trabalhadores, que passaram a ter horário regular de trabalho imposto pelo ritmo das máquinas, e não mais pelo seu próprio ritmo de produção. É neste momento que o gerente assume o papel de déspota, como aponta Pollaard (1965) *apud* Zille (2005). Nas palavras de Zille (2005), já que “uma *força de trabalho livre* exigia métodos coercitivos para habituar os empregados às suas tarefas e mantê-los trabalhando durante dias e anos” (ZILLE, 2005, p. 35). Como esta prática se banalizou, as indústrias na Inglaterra passaram a ser vinculadas a prisões, reformatórios e orfanatos, levando os empregados a trabalharem não mais pela recompensa financeira, mas sim pela compulsão, força e medo. Assim, o gerente assume outro papel, o de legislador das relações de trabalho, tornando-se o instrumento mais perfeito e sutil para administrar os interesses dos capitalistas. É neste contexto que Braverman (1987) expõe a evolução do termo *gerência* - em inglês, *management*. Segundo o autor, o verbo *to manage* (administrar, gerenciar) vem de *manus*, do latim, que significa *mão*. Antigamente, significava adestrar um cavalo nas suas andaduras, para fazê-lo praticar o *manège*. No caso do capitalista, esse se empenha, por meio da gerência (*management*), em controlar, e o controle é, conforme sinalizado por Zille (2005), um dos conceitos que impera nos sistemas gerenciais.

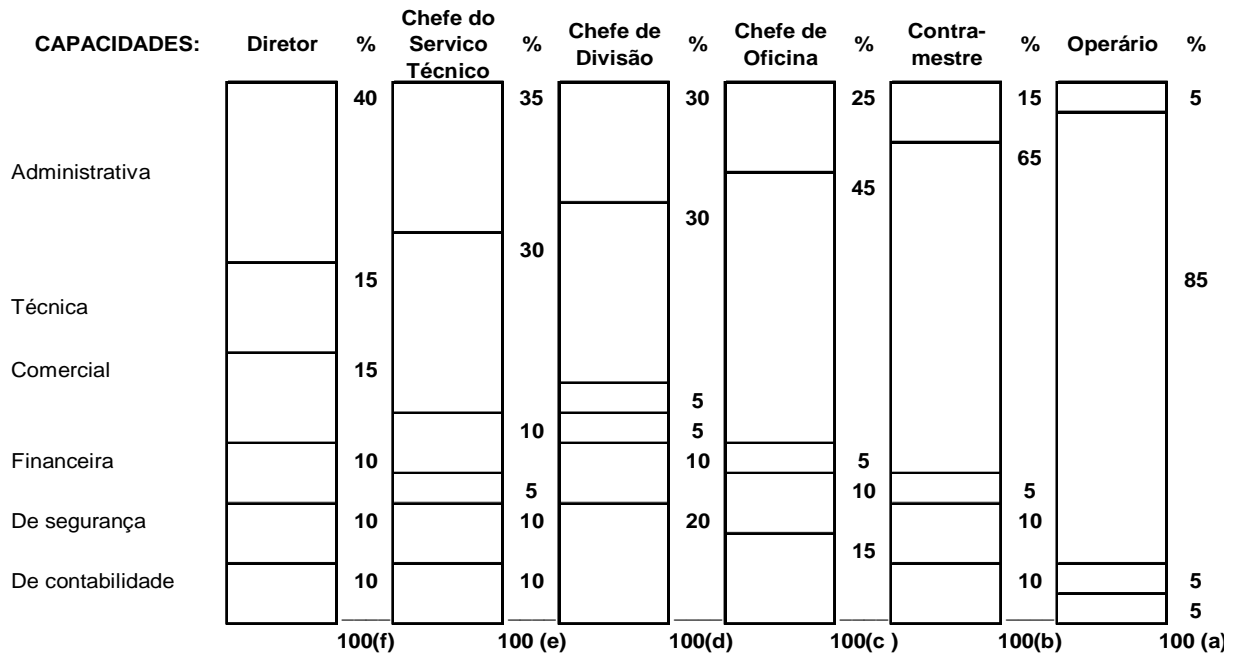
Neste contexto, surge a figura do gerente, um trabalhador para o qual o capitalista transferiu sua preocupação com a produção propriamente dita para se ocupar do negócio em si. Ele assume o papel de estrategista e planejador, precisando ter conhecimento técnico do negócio e visão global sobre os processos produtivos como um todo, além de buscar os melhores métodos e ferramentas de trabalho para alcançar a máxima eficiência na produção.

Uma vez que a figura do gerente passou a existir, seu papel sofreu alterações e influências diversas de tempos em tempos. Para Leffingwell (1925, p. 35), “a gerência eficaz implica controle. Em certo sentido os termos são intercambiáveis, visto que gerência sem controle não é concebível”. Já Schumpeter (1938) via o gerente como um empreendedor e promotor de inovações. Simon (1947) definiu o gerente como sendo aquele tomador de decisões não programadas, em um ambiente complexo e incerto. Na visão de Kwasnicka (1995), o gerente clássico tem seu trabalho direcionado pelas premissas das teorias de Taylor e Fayol, na abordagem clássica da administração, voltada para um pensamento tecnicista em relação à melhoria de desempenho e à organização produtiva.

Aprofundando na visão de Taylor (1995), ele acreditava que os sistemas de administração deveriam ter por objetivo proporcionar o máximo de prosperidade tanto ao patrão, por meio dos baixos custos de produção, quanto aos empregados, por meio do pagamento de bons salários, uma vez que a prosperidade de um dependia necessariamente da prosperidade de outro. Dada esta simbiose, os empregados precisavam fazer o máximo possível na produção para garantir a prosperidade deles próprios e dos empregadores. O autor afirmava que os empregados não tinham essa percepção e que vadiavam no trabalho propositadamente. Na tentativa de reduzir a “cera”, como ele chamava a improdutividade intencional dos empregados, e garantir a produção, Taylor (1995) cunhou alguns princípios básicos dos quais se podem citar a divisão do trabalho entre a gerência e os trabalhadores, em que a direção planeja o trabalho de forma a habilitar os trabalhadores a produzirem mais rapidamente e com maior qualidade. Neste sentido, o papel do gerente passaria por definir as atividades, a forma de realização de cada uma delas e o tempo necessário para sua execução.

Henri Fayol (1949) elencou as atribuições do gerente como sendo: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar o trabalho de uma unidade de comando. Além disto, listou um conjunto de

capacidades, que variam de acordo com o nível hierárquico nas organizações: administrativa, técnica, comercial, financeira, de segurança e de contabilidade. Para o autor a importância relativa das diversas capacidades necessárias ao pessoal das empresas industriais era variável (Graf. 1).



**GRÁFICO 1: Importância relativa das diversas capacidades necessárias ao pessoal das empresas industriais**

Fonte: FAYOL, H. *Administração industrial e geral*. São Paulo: Atlas, 1949, p. 42.

De acordo com Fayol (1949), quanto mais se aproxima da base da organização menor é a demanda pela capacidade administrativa e maior a demanda pela capacidade técnica. Para ele, “já há muito tempo, deram à função técnica seu justo valor. Mas só ela não basta para assegurar a boa marcha dos negócios, precisando do concurso das outras funções essenciais, particularmente da função administrativa” (FAYOL, 1949, p. 32). Este autor identificou alguns princípios gerais da administração, a saber: clara divisão do trabalho entre gerência e trabalhadores, em que a direção planeja o trabalho de forma a habilitar os trabalhadores a produzirem mais rapidamente e

com maior qualidade; autoridade e a responsabilidade; disciplina; unidade de comando; unidade de direção; subordinação do interesse particular ao interesse geral; remuneração pessoal; centralização; hierarquia; ordem; equidade; estabilidade do pessoal; iniciativa e união do pessoal. Alguns destes princípios definem, subjetiva ou, até mesmo, objetivamente, o papel do gerente. Nas palavras de Fayol (1949, p. 44), a divisão do trabalho tende à “especialização das funções e à separação dos poderes” e a autoridade e responsabilidade “consiste no direito de mandar e no poder de fazer obedecer” (FAYOL, 1949, p. 45).

Até então não havia sido sistematizado o estudo sobre as atividades gerenciais nem seu papel nas organizações. Na década de 1950, é realizado o primeiro estudo mais específico sobre o tema, por Sune Carlson (1951), na Suécia, que afirmou que o gerente tem jornada fragmentada, essencialmente por meio de comunicações verbais. Sloan (1963) afirmou que o gerente é aquele profissional que incute seus valores pessoais e profissionais em toda a organização. Em 1964, Salyes *apud* Davel e Melo (2005) identificou que o sistema de relacionamento era o que de fato contava para explicar a eficiência gerencial, e não apenas a motivação individual, descrevendo o trabalho do gerente como sendo uma parte integrante do sistema social. Um expoente no assunto foi Stewart (1967), que constatou que o trabalho do gerente sofre variações em função dos relacionamentos interpessoais.

Outro estudo a ser destacado foi o de Mintzberg (1973), no qual apontou o conjunto dos principais papéis do gerente, a saber: interpessoais, informacionais e decisórios, divididos em 10 subgrupos, ou papéis secundários, que se referem ao tempo gasto no dia a dia. No primeiro grupo, o dos *papéis interpessoais*, ele reuniu os subgrupos símbolo, líder e agente de ligação. Estes subgrupos dizem respeito à posição hierárquica que o gerente ocupa na organização, envolvendo suas relações dentro e fora dela. No segundo grupo, o dos *papéis informacionais*, o autor definiu os subgrupos observador, difusor e porta-voz, os quais se relacionam com a rede de informações da qual ele faz parte. Finalmente, no último grupo, o de *papéis decisórios*, ele reuniu os subgrupos empreendedor, regulador, distribuidor de recursos e negociador, nos quais a autoridade do gerente é que decide os caminhos da organização.

Dois outros autores que estudaram a questão gerencial foram Katz e Kahn (1976), referindo-se ao gerente como sendo um líder eficaz, detentor de certos traços de personalidade específicos. Em

1982, Kotter *apud* Davel e Melo (2005) percebeu que o gerente trabalha em um determinado contexto e que provavelmente não seria bem sucedido em outro contexto organizacional, mesmo em se tratando de uma promoção. Ele propõe a existência de dois conceitos na vida gerencial: a agenda e a rede. Ou seja, o gerente define uma agenda de planos e objetivos, e estabelece uma rede de contatos para fazer cumprir esta agenda. Deste modo, ele identificou que o tempo dos gerentes era praticamente gasto em contatos e relacionamentos com outras pessoas que poderiam auxiliá-lo no cumprimento de sua agenda.

Ainda na década de 1980, Hales (1986) deu-se conta de que o trabalho do gerente não deveria se limitar a apenas tomar decisões lentas e metódicas; ele deveria ir além. Este ir além se referia a reações rápidas diante dos problemas, desempenhando tarefas tanto técnicas e especializadas como gerais e administrativas, sendo responsável, inclusive, pela definição dos limites de suas tarefas (DAVEL e MELO, 2005). Já na década de 1990, Mintzberg (1991) realiza outro estudo sobre o gerente, no qual identifica que o principal risco desta atividade repousa na possibilidade da superficialidade. Ou seja, a necessidade de se tratar de várias e diversas questões levaria o gerente a não se aprofundar em nenhuma delas. Segundo o autor, este risco aumenta à medida que as organizações se tornam mais diversificadas e o gerente passa a conhecer menos o negócio da organização. Dublet e Rochebrune (1996) entendiam que o sucesso do trabalho do gerente dependia muito de sua infiltração na cultura organizacional. Quanto mais envolvido nas questões sociais, culturais, econômicas e técnicas de empresa o gerente estiver, melhor será seu desempenho, já que mais fácil será para ele tomar decisões estratégicas.

O Quadro 1, sintetiza o processo evolutivo da função gerencial nas organizações, segundo os diversos autores mencionados.

**QUADRO 1: Grandes etapas das atividades cotidianas da realidade gerencial**

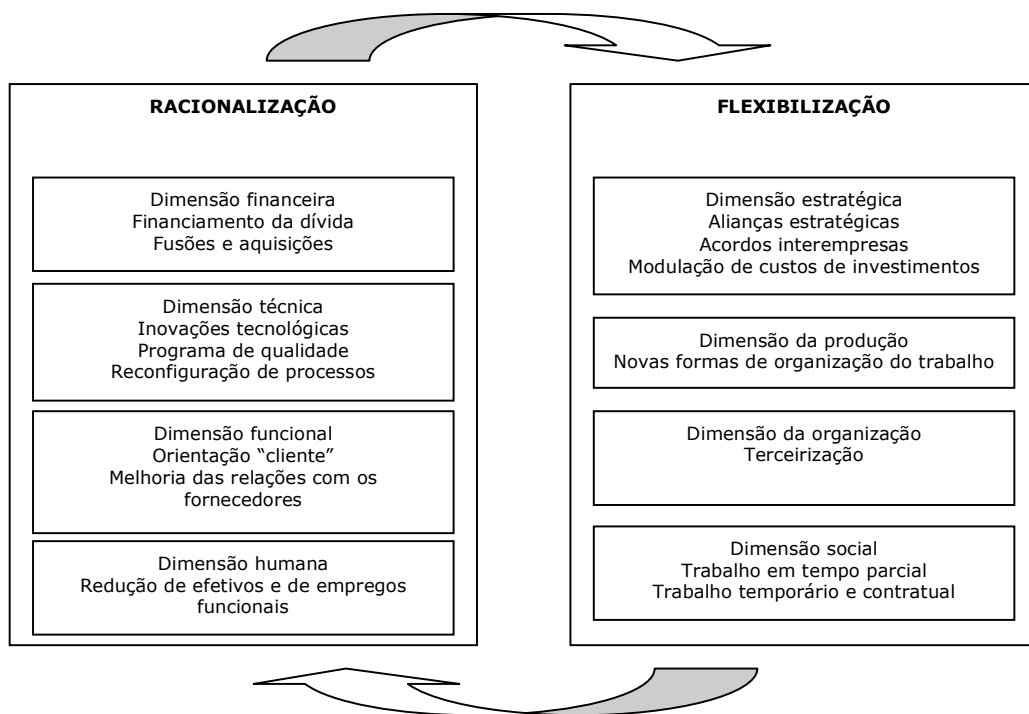
<b>Autor</b>	<b>País e Ano</b>	<b>Pesquisas Empíricas</b>	<b>Métodos Utilizados</b>	<b>Contribuições</b>
Carlson	Suécia, 1951	10 gerentes superiores	Agendas, anotação das atividades a partir de categorias simples.	Os gerentes têm jornadas fragmentadas, essencialmente com comunicações verbais.
Salyes	Estados Unidos, 1964	Gerentes intermediários	Observação estruturada	Os gerentes são vistos como líderes, monitores e participantes no processo de trabalho.
Stewart	Grã-Bretanha, 1967, 1976, 1982	160 gerentes superiores e intermediários	Observação e agendas	Existem variações no trabalho dos gerentes, em função de relações interpessoais.
Mintzberg	Canadá, Estados Unidos, 1973	5 gerentes superiores durante cinco semanas	Observações diretas	A atividade dos gerentes é caracterizada pela fragmentação das atividades, pelo ritmo de trabalho e pela preferência por contatos verbais. São destacados três papéis e dez funções.
Kotter	Estados Unidos, 1982	15 gerentes de empresas	Observação, entrevistas e conversas	Ênfase na agenda pessoal e na rede interpessoal dos gerentes.
Gabarro	Estados Unidos, 1987	17 gerentes em novos postos ao longo de três anos e meio	Observação, entrevistas e conversas	Os gerentes passam por cinco fases de aprendizagem num novo posto. A duração dessas fases depende da personalidade de cada um.
Hill	Estados Unidos, 1992	Gerentes em formação	Observação por um ano	Relatam as dificuldades vividas pelos gerentes de vendas.
Mintzberg	Canadá, 1994	Gerentes superiores	Observações de um dia	É proposto um modelo integrado de trabalho dos gerentes.

Fonte: DAVEL, E. e MELO, M. C. O. L. *Gerência em ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005, p. 69.

Percebe-se que a evolução da função gerencial, desde a construção das sete maravilhas do mundo antigo até o século XXI, passando pelo estabelecimento da função propriamente dita no século XX, foi significativa. De chefe de tarefas a planejador estratégico de processos e pessoas, o gerente viu sua atividade se modificar de maneira relevante para o seu dia a dia. A realidade atual

das organizações difere muito da realidade da China do século XV, quando do término da construção da Grande Muralha. De acordo com Putnam (2000), o ambiente organizacional atual introduziu novas tecnologias e modificações na estrutura produtiva das organizações, induzindo mudanças nas formas de pensar e nos estilos de gerência.

Mas a constituição da função do gerente no século XXI e o que as organizações esperam deste profissional ainda são dúvidas que pairam na academia e no mercado. Para entender estes questionamentos, é preciso, primeiramente, entender o contexto mundial e seu reflexo nas organizações atuais. O contexto atual é de “competição intensificada, desregulamentação dos mercados, desenvolvimento das tecnologias de informação e produção, políticas e legislações governamentais, [e] mudanças demográficas”, de acordo com Davel e Melo (2005, p. 42). Todo este contexto tem levado as organizações a racionalizarem e flexibilizarem suas práticas de gestão e de organização do trabalho, de acordo com Rouleau (2000) *Apud* Davel e Melo (2005). Este movimento do processo de reestruturação das empresas é bem retratado na Figura 1.



**FIGURA 1: Movimentos do processo de reestruturação das empresas**

Fonte: Roleau, 2000, p. 50 *Apud* Davel e Melo, 2005, p. 43.

A grande evolução tecnológica pela qual o mundo vem passando tem deixado suas marcas nas organizações modernas e pós-modernas. Processos como *downsizing*, terceirização, qualidade total, informatização, automatização e tantos outros na mesma linha trouxeram com eles uma nova forma de ser gerente, uma nova metodologia de liderar pessoas e conduzir processos. Vale ressaltar, entretanto, que a diversidade de desafios que os gerentes passaram a enfrentar como fruto das mudanças globais é tamanha que, de acordo com Melo (1999), a compilação destes desafios, a partir de um estudo de 215 publicações da literatura gerencial especializada, gerou 6 grupos de temas: desafios impostos aos gerentes referentes à mudança ou adaptação; desafios referentes ao conhecimento técnico; desafios referentes à experiência internacional; desafios referentes à equipe de trabalho; desafios referentes à relação com as pessoas; e desafios referentes à mudança no seu próprio modo de ser e agir. Esta realidade e os desafios produzidos por ela têm repercutido diretamente na função gerencial. Estas mudanças são evidenciadas no Quadro 2.

**QUADRO 2: Mudanças no trabalho dos gerentes em diferentes níveis**

Característica	Nível operacional	Nível intermediário	Nível superior
Mudança de papéis	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De implementadores operacionais para empreendedores agressivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De controladores administrativos para treinadores de apoio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De alocadores de recursos para líderes institucionais.</li> </ul>
Atividades e tarefas-chave	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Criação e busca de novas oportunidades de crescimento para o negócio;</li> <li>▪ Atração e desenvolvimento de recursos e competências;</li> <li>▪ Gestão contínua da melhoria da <i>performance</i> dentro da unidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desenvolvimento de indivíduos e o apoio deles nas atividades;</li> <li>▪ Ligação dos conhecimentos, habilidade e melhores praticas dispersos entre as unidades;</li> <li>▪ Gestão da tensão entre a <i>performance</i> de curto prazo e as de longo prazo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desafio dos pressupostos habituais estabelecendo oportunidades de horizontes flexíveis e padrões de performance;</li> <li>▪ Institucionalização de um conjunto de normas e valores, a fim de favorecer a cooperação e a confiança;</li> <li>▪ Criação de propósitos e ambições corporativas.</li> </ul>
Conhecimento e experiência	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conhecimento de competitividade, técnica do negócio e características dos clientes;</li> <li>▪ Conhecimento dos recursos internos e externos;</li> <li>▪ Compreensão detalhada das operações do negócio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conhecimento das pessoas e entendimento das formas de influenciá-las;</li> <li>▪ Compreensão da dinâmica interpessoal entre os diversos grupos;</li> <li>▪ Compreensão das relações meios-fins que vinculam as prioridades de curto prazo aos objetivos de longo prazo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Compreensão fundada e contextualizada da empresa, do negócio e das operações;</li> <li>▪ Compreensão da organização como um sistema de estruturas, processos e culturas;</li> <li>▪ Conhecimento amplo das diferentes empresas, setores e sociedade.</li> </ul>

Fonte: Bartlett e Ghoshal, 1997 *Apud* DAVEL, E. e MELO, M. C. O. L. *Gerência em ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005. p, 50.

De acordo com Davel e Melo (2005) esta realidade de frequentes mudanças tem gerado o que chamam de mal-estar da gerência. Este sentimento é assim definido pelos autores:

[...] pela falta de perspectivas de futuro, pelo aumento da pressão no tocante a metas de desempenho, pela imprecisão na definição das tarefas e responsabilidades, pela pouca consideração ou reconhecimento demonstrado pelos dirigentes da organização, pela deterioração do clima social na empresa, pela redução/achatamento das estruturas hierárquicas, pelo aumento dos meios de controle (DAVEL e MELO, 2005, p. 45).

Todo este cenário evidencia que, de fato, a função gerencial sofreu mudanças significativas ao longo das décadas, fruto das alterações no cenário mundial. Entretanto, essas mudanças impactaram de forma diferente os gerentes, que reagiram com incerteza, contrariedade ou impasse diante delas, conforme mostra os dados no Quadro 3, na concepção de Dopson e Neumann, 1998 *Apud* Davel e Melo 2005.

### QUADRO 3: Reações dos gerentes às mudanças organizacionais

Tipos	Incerteza	Contrariedade	Impasse
Estágio da carreira	▪ Entre o início e o meio da carreira;	▪ No meio da carreira	▪ Entre o meio e o fim da carreira
Função	▪ <i>Staff</i>	▪ Linha e <i>staff</i>	▪ Linha
Mudanças problemáticas	▪ Procedimentos operacionais diários; ▪ Carreira; ▪ Motivação.	▪ Aumento de responsabilidade e de mecanismos de avaliação; ▪ Diminuição de recursos e poder	▪ Perda de <i>status</i> e de poder; ▪ Novas tecnologias; ▪ Relacionamentos autoritários.
Quantidade de elementos mudados	▪ Mudança de dois ou três elementos	▪ Mudança de três elementos	▪ Mudança de dois a quatro elementos
Estratégias de enfrentamento da mudança	▪ Ênfase no conhecimento e na expertise	▪ Desafio ativo ou resistente ao gerente sênior.	▪ Passividade; ▪ Impressão de conformidade, com crises de cólera.

Fonte: Dopson e Neumann, 1998 *Apud* DAVEL, E. e MELO, M. C. O. L. *Gerência em ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005. p. 53.

Percebe-se que, embora as reações tenham variado de incerteza a impasse, passando pela contrariedade, fato é que os gerentes não ficaram indiferentes a essas mudanças. De alguma

forma eles sofreram impactos em suas atividades, que, por sua vez, implicaram a qualidade de vida, muitas vezes, gerando tensão excessiva no trabalho e em outras dimensões da vida.

### 3. ESTRESSE OCUPACIONAL

Este capítulo visa abordar os dois temas norteadores do presente estudo: estresse ocupacional e diferença de gênero e o estresse. Inicialmente, serão abordados conceitos de estresse ocupacional conhecidos do senso comum e da literatura especializada. Posteriormente, o foco recairá nas correntes teóricas que explicam o estresse, a saber: a bioquímica, a psicológica e a sociológica, bem como os modelos teóricos voltados para a explicação do estresse. Finalmente, será explanado acerca da diferença de gênero e o estresse.

“Doenças associadas a estilo de vida matam mais que homicídios e acidentes de trânsito no Brasil” (PRONIN, 2008). Esse foi o título da reportagem publicada pelo site ‘Uol’ em novembro de 2008. A afirmativa é uma inferência dos dados do relatório “Saúde Brasil 2007”, um levantamento divulgado pelo Ministério da Saúde, em Brasília, durante a 8ª Expoepi - Mostra Nacional de Experiências Bem Sucedidas em Epidemiologia, Prevenção e Controle de Doenças, divulgados nesta mesma reportagem. Nesse relatório, ficou evidente que o grupo das doenças do aparelho circulatório - infartos, derrames, diabetes e hipertensão, entre outras - representa 32,2% do total de mortes no País. O câncer aparece em segundo lugar na lista com 16,7%, seguido de causas externas, como violência e acidentes de trânsito (14,5%) e doenças do aparelho respiratório (11,1%). Os dados são alarmantes, porque se sabe que as doenças do aparelho circulatório são, em grande parte, causadas por um estilo de vida desregrado, com descomedimentos alimentares e físicos, além de terem um fator genético significativo. Entretanto, o fator estresse é normalmente considerado como o agravante deste quadro.

De acordo com Rinaldi (2007), a Organização Mundial da Saúde (OMS) coloca o estresse ocupacional como um fator social. Seus estudos mais recentes, referentes a 2003 e 2005, chamam a atenção dos países emergentes para o estresse no local de trabalho e a influência dos fatores sociais na vida dos trabalhadores. Estes estudos revelam ainda que os problemas relacionados ao estresse ocupacional estão associados às constantes mudanças sociais, como a globalização, o aumento da economia informal e as mudanças que ocorrem no próprio ambiente de trabalho. De acordo com este estudo, os principais problemas associados à globalização incluem o desemprego, as condições de trabalho precárias decorrentes das novas relações organizacionais e a crescente ausência de prioridade de aspectos sociais em várias partes do mundo. O estudo da

OMS identificou ainda, de acordo com a autora, que as iniciativas organizacionais consideram somente aspectos preventivos em saúde e segurança, como a exposição a agentes químicos, físicos e biológicos, não considerando os riscos psicossociais. Outro aspecto mencionado é a ausência de políticas de desenvolvimento que considerem este tipo de risco no ambiente de trabalho, o que torna mais difícil a implementação de práticas efetivas de controle e a elaboração de estratégias para tal questão por parte das organizações. Atrelado a estes problemas ainda podem-se acrescentar as questões relacionadas ao ambiente externo de trabalho que incluem as desigualdades entre homens e mulheres, o fato de que a maior parte da força de trabalho é terceirizada, a ausência de infraestrutura, de recursos e de disponibilização de informações, a precariedade na cobertura dos serviços em saúde e a saúde ocupacional.

### **3.1 O conceito de estresse**

A palavra *stress*, na sua grafia anglo-saxônica, vem sendo utilizada há algum tempo de forma descompromissada para designar qualquer tipo de cansaço físico ou emocional. Conforme mencionado por Selye *apud* Goldberg (1986, p. 50), “toda vez que alguém sente alguma coisa desagradável, na falta de uma palavra melhor, diz que está sob *stress*. De acordo com Lipp (1996), as primeiras alusões à palavra *stress* datam do século XIV e se referiam, de fato, a aflição e a adversidade. Cooper e Cooper e Eaker (1988) citam que a palavra *stress* tem sua origem no latim *stringere* cujo significado era espremer. Esses autores mencionam ainda que no século XVII a palavra que hoje é vertida para o português como estresse, passou a ser utilizada em inglês – *stress* – para designar pressão, adversidade e desconforto. No século XVIII, o termo *stress* passa a ser utilizado para designar pressão ou forte esforço do corpo humano.

Percebe-se então que a definição de estresse sofreu alterações e avanços ao longo dos séculos. Atualmente, diversas são as definições para o termo *estresse*, que neste trabalho será grafado desta forma, no idioma português, vertido do termo inglês *stress*. Como exemplo desta diversidade pode-se citar a definição utilizada pela *International Stress Management Association* (ISMA, 2008), que considera o estresse como “qualquer adaptação requerida à pessoa [sendo] o estresse um agente neutro, capaz de tornar-se positivo ou negativo de acordo com a percepção e a interpretação de cada pessoa”.

Somente no século XX é que o termo ganhou uma conotação científica (SELYE, 1956, e ROSSI, 1991). De acordo com Selye (1956), no início da utilização do termo aconteciam inúmeros equívocos quanto à sua aplicação, que o levou a definir primariamente o estresse em termos daquilo que ele não é. Para o autor, ele não é tensão nervosa, ou um estímulo e descarga hormonal das glândulas suprarrenais, que se restringem apenas às consequências de lesões no corpo, alteração da homeostase, reação de alarme, agente de estresse ou estressor e reação específica ou não específica do organismo. Para Selye o estresse é a resposta inespecífica do corpo às exigências às quais está sendo submetido.

Semelhantemente a Selye (1956), Couto (1987) destaca a dificuldade para conceituar o estresse, reconhecendo o que ele não é, a saber: tensão nervosa, acontecimentos desagradáveis na vida e resposta de adrenalina diante de ameaças. Para Couto o “*stress* pode ser definido como um estado em que ocorre um desgaste anormal da máquina humana e/ ou uma diminuição da capacidade de trabalho, ocasionados basicamente por uma incapacidade prolongada de o indivíduo tolerar, superar ou se adaptar às exigências de natureza psíquica existentes no seu ambiente de vida” (COUTO, p. 16, 1987). Esta é a perspectiva a ser utilizada neste trabalho.

Algumas diferenciações de tipos de estresse são mencionadas como *eustresse* e *distresse*, estresse de sobrecarga, de monotonia, agudo e crônico. Selye (1956) caracteriza o *eustresse* como sendo o estresse de realização, considerando-o como positivo e gerador de consequências agradáveis, como resultado de um processo de superação de desafios, como aqueles relacionados à adaptação/sobrevivência. Já o *distresse* é o lado negativo do estresse. É exatamente o inverso do *eustresse*; é o estresse da derrota, gerador de consequências desagradáveis, resultante do não vencimento de desafios. Cabe ressaltar que ambos os tipos dizem respeito a uma reação do corpo a um estímulo externo e envolvem exatamente as mesmas reações químicas e fisiológicas por parte do organismo, como sudorese nas extremidades (mãos e pés), aceleração do ritmo cardíaco, elevação da pressão arterial e aumento do nível de tensão muscular, entre outras, conforme descrito por Rossi (2008).

Couto (1987), por sua vez, define o estresse de sobrecarga e o estresse de monotonia. O primeiro é aquele que envolve a dificuldade por parte do indivíduo de adaptar-se ao excesso de exigências psíquicas do meio no qual ele está inserido. Esta situação o leva a uma sobrecarga psíquica, que

gera este tipo de manifestação. Já o estresse dito de monotonia é exatamente o inverso. Ou seja, quando o indivíduo apresenta dificuldade em se adaptar ao ambiente por este oferecer a ele uma quantidade reduzida ou aquém de exigência em relação à capacidade psíquica que ele demanda e/ou suporta.

Com relação à sua duração, o estresse pode ser considerado agudo ou crônico. O primeiro caso é aquele que tem uma duração pontual, específica, de até duas ou três semanas, aproximadamente. O segundo caso é aquele em que os sintomas perduram por um tempo superior ao do anterior, acarretando danos mais significativos à saúde do indivíduo (COUTO, 1987).

Em termos de sua sintomatologia, o estresse tem sido considerado um dos males com a maior gama de efeitos colaterais. Couto (1987) lista seus 10 principais sintomas: nervosismo, ansiedade, irritabilidade, fadiga, sentimentos de raiva, angústia, períodos de depressão, dor de estômago, dor nos músculos do pescoço e ombros e palpitações.

Vale mencionar ainda as três categorias de estresse potencial que Robbins (2007) descreveu. São elas: *individual*, *ambiental* e *organizacional*. Os *fatores individuais* passam por questões que envolvem o âmbito familiar e o econômico, e os relacionamentos com outros e pela percepção que o indivíduo tem de cada uma destas situações. Como a percepção é uma característica pautada pela individualidade, pessoas diferentes podem perceber a mesma situação de forma diferente, sendo então a percepção influenciada pelo observador, pelo próprio objeto da percepção e, ainda, pelo contexto ao qual a percepção se refere. Os *fatores ambientais*, como o próprio nome indica, dizem respeito às questões oriundas do ambiente como um todo, como as questões econômicas, políticas e tecnológicas. Por último, os *fatores organizacionais* são categorizados por Robbins (2007) em demandas de tarefas, demandas de papéis e demandas interpessoais. As demandas de tarefas prendem-se às situações que se relacionam diretamente ao trabalho das pessoas, às atividades que elas realizam e ao perfil que se exige delas para executar tais tarefas. As demandas de papéis se relacionam ao papel que cada indivíduo desempenha na organização da qual faz parte. As demandas interpessoais são aquelas voltadas para o relacionamento do indivíduo com todo o grupo da organização. Nesse sentido, Zille (2005) aponta para a dificuldade de relacionamento com indivíduos que apresentam determinadas

características de personalidade, as quais podem contribuir para a geração de tensão excessiva no ambiente de trabalho, podendo precipitar quadros de estresse.

### **3.2 Correntes teóricas norteadoras dos estudos de estresse: bioquímica, psicológica e sociológica**

O estresse tem sido estudado levando-se em consideração três abordagens conceituais, que são, conforme apontado por Zille (2005) *complementares e interligadas*. A primeira é a abordagem *bioquímica*, que analisa o estresse do ponto de vista fisiológico, tendo surgido nas décadas de 1930 a 1950, a partir dos estudos de Hans Selye. A segunda é a chamada *psicológica*, que tem cinco vertentes: psicossomática, interacionista, behaviorista, psicopatologia do trabalho e psicologia social. A terceira é a *sociológica*, relacionada à compreensão das diversas variáveis que se estabelecem no contexto da sociedade.

#### *A) Abordagem biológica*

Esta é a abordagem que prima pela elucidação da fisiologia do estresse. Sua origem data das décadas de 1930 e 1950, a partir dos estudos de Hans Selye, aos quais ele chamou de síndrome de adaptação geral. Estes estudos sofreram influência das pesquisas de Cannon, conforme aponta Zille (2005), nos quais este fisiologista caracterizou a síndrome de luta ou fuga. Esta abordagem foca sua atenção nas reações que o organismo apresenta quando está submetido a alguma tensão proveniente do ambiente, que pode vir a se tornar uma fonte geradora de estresse capaz de preparar o indivíduo para a luta ou para a fuga destas tensões. Selye (1956) descreveu três fases do processo de estresse que explicam a reação do organismo aos agentes estressores externos na tentativa de reagir a eles e de se autopreservar: fase de alarme, fase de resistência e fase de exaustão.

De acordo com Zille (2005) a fase de alarme é desencadeada quando o indivíduo percebe alguma ameaça à sua integridade, de forma consciente ou não, demandando dele adaptação ou fuga.

Couto (1987) também descreve esta fase em termos semelhantes quando diz que ela é uma resposta de adrenalina mediante ameaças, embora ela por si só não possa ser considerada estresse. Goldberg (1986) esclarece o processo fisiológico que é desencadeado nesta fase, esclarecendo que o cérebro emite sinais para a glândula pituitária, que segrega hormônio adrenocorticotrófico (ACTH), fazendo com que as glândulas suprarrenais liberem diversos corticóides, como a adrenalina, levando o organismo ao *status* de alerta. Zille (2005) enfatiza que as reações decorrentes deste processo levam o organismo a algumas adaptações, como o aumento do fluxo de sangue no cérebro e nos músculos, o que permite melhor raciocínio e respostas musculares mais rápidas, aumento da pressão arterial, dilatação das pupilas, proporcionado aumento do campo e da acuidade visual, e aceleração dos batimentos cardíacos e da frequência respiratória, melhorando a oxigenação do sangue. Essas reações estão associadas à preparação do organismo para enfrentar e/ou adaptar-se às fontes de pressão excessivas ao qual o indivíduo está sendo submetido.

A fase de resistência, acontece quando “a exposição continuada ao estressor é compatível com a adaptação”, segundo Greenberg (2002, p. 5). Assim, a capacidade de resistência do organismo se eleva acima do normal e o corpo tende a se reequilibrar, gastando para isso grande quantidade de energia. Este processo gera algumas conseqüências, como dificuldades de memória e sensação de desgaste generalizado, apontado por Lipp (1996).

A fase de resistência pode terminar de duas formas: ou a fonte de pressão é eliminada e o organismo retoma a condição de homeostase, desaparecendo os diversos sintomas observados, ou, com a permanência das fontes de pressão, a capacidade de resistência do organismo fica comprometida, atingindo a fase seguinte que é a exaustão (Selye 1956 *apud* Zille, 2005).

Na fase de exaustão, o quadro de estresse se configura, já que o organismo é vencido pelos agentes estressores, acontecendo um desequilíbrio entre os níveis de pressão, advindos do meio, e a estrutura psíquica do indivíduo. Neste caso, a resistência é quebrada e os sintomas manifestados na fase de alarme reaparecem com intensidade mais significativa. Lipp (1996) menciona que nesta fase ocorrem a exaustão psicológica, que se dá em forma de depressão, e a exaustão física, que acontece na forma de doenças que começam a aparecer. A autora menciona que o resultado final deste quadro pode ser, em casos extremos, a morte.

### *B) Abordagem psicológica*

Esta abordagem preocupa-se com a influência que a percepção e o comportamento do indivíduo exercem no processo de formação de quadros de estresse, conforme aponta Zille (2005). Ela é subdividida em cinco vertentes: psicossomática, behaviorista, psicopatologia do trabalho e psicologia social, a serem detalhadas.

*Vertente psicossomática* – de acordo com Kaplan e Sadock (1993), considera que as fortes situações emocionais vivenciadas pelo indivíduo desencadeiam o processo de estresse, gerando doenças, que poderão ser de cunho biológico ou puramente psicológico. Ou seja, esta vertente aponta para o fato de que situações de tensão oriundas do ambiente são capazes de provocar estresse no indivíduo, e este, por sua vez, seria capaz de gerar sintomas físicos, manifestados corporalmente. Pelletier (1984 *apud* ROSSI, 2005, p. 9) afirma que “50% a 80% de todas as doenças têm fundo psicossomático ou estão relacionadas ao nível de *stress*”.

Vários foram os trabalhos desenvolvidos desde o século XIX no sentido de explicitar como se davam as manifestações físicas do estresse. Dentre eles, pode-se citar o do pesquisador William Osler, que, conforme apontado por Cooper, Cooper e Eaker (1998), buscou compreender a relação que poderia existir entre a tensão e o aparecimento de doenças. Posteriormente, no final do século XIX e no início do século XX, surgiram os trabalhos de Adolf Meyer, que, para Adams (1980), eram incompletos, por reconhecerem a sobrecarga do sistema adaptativo do organismo humano, podendo exaurir-se completamente, mas sem explicar exatamente como este processo se dava. Ambos os pesquisadores, Osler e Meyer, não conheciam completamente quais eram as reações químicas inerentes ao processo de estresse, sendo que este fenômeno somente foi estudado de forma aprofundada em décadas posteriores, tendo como um dos pioneiros Selye (1936). Valem ser mencionados também os trabalhos de Harold Wolff, que, conforme apontado por Zille (2005), “buscavam entender a relação entre os estados emocionais dos indivíduos e as doenças, tendo sido considerado como um dos primeiros estudos sobre psicossomatização nos Estados Unidos” (ZILLE, 2005, p. 71).

*Vertente interacionista* – para Zille (2005) está inter-relacionada com a anterior, já que a vertente psicológica estabelece uma relação entre corpo e mente e a interacionista estabelece, uma relação

entre mente e ambiente. Ou seja, a vertente interacionista busca compreender o estresse como um processo decorrente da relação entre o indivíduo e o ambiente, permeado pelo mecanismo psíquico. Mais detalhadamente, Lazarus (1974) explica que o foco desta vertente está na interação entre o indivíduo e o seu meio e nos mecanismos de interação com este meio e de interpretação dos eventos que nele se dão. Assim, quando se fala de interpretação está-se falando de algo particular, pessoal. Nas palavras de Zille (2005), “nessa concepção, a reação do indivíduo ao estresse depende de como ele percebe, de forma consciente ou não, o significado de uma ameaça ou desafio advindo do ambiente. Dessa forma, uma determinada ameaça pode ser considerada estressora para um indivíduo e para outro não” (ZILLE, 2005, p. 72).

*Vertente behaviorista* – apoia-se nos trabalhos de Friedman e Rosenman (1974), que analisaram a relação existente entre alguns comportamentos, ataques cardíacos e doenças coronarianas. A partir destas análises, distinguiram dois padrões de comportamento, denominados Comportamento tipo A e Comportamento tipo B. Couto (1987) elencou as características típicas do comportamento tipo A como impetuosidade verbal, movimentação constante, impaciência, tendência a dominar a conversa, tentar fazer ou pensar duas coisas ao mesmo tempo, sentir-se culpado quando descansa, alta competitividade, preocupar-se demasiadamente com o ter, tiques e gestos nervosos, fixação em números e medo de diminuir o ímpeto. Para Couto (1987), estes comportamentos definem o que ele chamou de doença da pressa. Esta é diametralmente oposta ao Comportamento tipo B, no qual o indivíduo é mais tranquilo, comedido e ponderado.

*Vertente da psicopatologia do trabalho* –. Tem como principal expoente o psicólogo francês Christophe Dejours, que em 1949 abordou o contexto da loucura do trabalho. Nessa época, após a Segunda Guerra Mundial, “a relação entre a modernização industrial e o movimento destinado à promoção da saúde consistiu-se na base principal para o desenvolvimento desse novo campo de estudos, que passou a aliar as questões do trabalho com os aspectos relacionados à saúde mental” (ZILLE, 2005, p. 76). Para Dejours (1992), uma situação mentalmente opressora no ambiente de trabalho seria responsável por desencadear o estresse e a busca por um equilíbrio mental levaria à somatização. Por isso, é relevante o estudo da subjetividade na análise sobre o estresse na percepção deste autor. Em sua obra, ele enfatiza “aquilo que, no afrontamento do homem com sua tarefa, põe em perigo sua vida mental” (DEJOURS, 1992, p. 11), salientando o adoecimento psíquico do trabalhador operacional diante de sua vivência opressiva e alienada.

*Vertente da psicologia social* – aponta para os estudos sobre cultura e valores dos indivíduos como diretamente relacionados à sua saúde. Isso se dá porque o foco desta vertente repousa na interação dos indivíduos entre si, ou seja, nas relações de grupo, e não nas manifestações individualizadas de estresse. Kaplan e Sadock (1993) enfatizam que a vulnerabilidade do indivíduo e as tensões da vida podem ser maximizadas por alterações culturais, como as mudanças de papéis e de valores na sociedade. Davidoff (1993) *apud* Zille (2005) afirma que esta vertente “preocupa-se em como o estresse e pode desenvolver-se coletivamente ou, até, epidemicamente em função de variáveis como: as formas que estão estabelecidas às relações entre os indivíduos; o contexto comum; o ambiente coletivo dos trabalhadores; os rituais de transmissão; e a consolidação da cultura nas organizações” (ZILLE, 2005, p. 78).

### *C) Abordagem sociológica*

Esta abordagem entende que o desenvolvimento psíquico dos indivíduos está relacionado à estrutura cultural estabelecida. Assim, as alterações culturais influenciam diretamente os mecanismos psicológicos individuais, conforme descreve Leontiev (1978). Zille (2005, p. 80), citando Levi (2003, 2005), explica:

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

Autores como Albretch (1990), Kaplan e Sadock (1993) e Rio (1995) consideram as rápidas mudanças sociais como um fator relevante para o estabelecimento de um quadro de estresse no indivíduo, em função da instabilidade gerada por tais mudanças. A inconsistência dos valores sejam eles religiosos familiares ou organizacionais, o incentivo à competitividade, a pressão do tempo e a apologia ao consumismo são todos quadros de mudança que podem gerar estresse no indivíduo, não devendo, entretanto, ser considerados um fato particular, mas sim coletivo.

### 3.3 O gerente e o estresse ocupacional

O senso comum garante que ocupantes de níveis gerenciais e os sintomas de estresse são inseparáveis. O que se diz é que se trata de uma categoria estressada e alvo de sensações de depressão, ansiedade, irritabilidade, fadiga, angústia, raiva e nervosismo, entre outros sintomas típicos de quem tem um ritmo profissional diferenciado.

A ciência comprova a percepção do senso comum em vários aspectos. Cooper e Arbose (1984) realizaram uma pesquisa sobre estresse ocupacional analisando gerentes em dez países, a saber: Egito, Brasil, Inglaterra, Suécia, Alemanha, Japão, Singapura, Estados Unidos, Nigéria e África do Sul. Os resultados mostraram que os índices mais elevados de estresse se encontraram nos executivos do Egito (41,6%) e Brasil (40,9%). Os índices mais baixos de estresse foram diagnosticados nos executivos da Alemanha Ocidental (10,8%) e Suécia (14,5%). Este estudo apontou ainda que dos executivos brasileiros, considerados altamente estressados, 50% encontravam-se na categoria de risco elevado de instabilidade mental.

Outro estudo que corrobora a máxima de que o gerente é um profissional estressado é o de Couto (1987). Em pesquisa com executivos e gerentes de diversas empresas de São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Bahia e Santa Catarina, identificou que 45% apresentam alto nível de estresse, 28% apresentam estresse leve a moderado e apenas 27% não apresentam estresse. O autor sinaliza que o estresse nesta categoria profissional ocorre, basicamente, como decorrência do fato de que os seus próprios resultados no trabalho não dependem tanto de seu desempenho, mas principalmente da equipe, fugindo então do controle direto do gerente.

Outro estudo significativo neste sentido foi o de Zille (2005), no qual o autor identificou que 63% dos gerentes pesquisados apresentavam quadros de estresse, sendo que destes 45% com quadro leve a moderado, 15% com quadro de estresse intenso e 3% com um quadro de estresse muito intenso. A Tabela 1 mostra o resultado da pesquisa por setor. No grupo 1, estão aqueles diagnosticados por intermédio do MTEG com ausência de estresse/estresse leve a moderado e no grupo 2, os gerentes que apresentam estresse intenso/muito intenso.

**TABELA 1: Visão geral das empresas pesquisadas em relação ao setor de atuação e nível de estresse identificado**

<b>Empresas</b>	<b>Setor de</b>	<b>Grupo 2</b>	<b>Grupo 1</b>
A	Bancário	38%	62%
J	Telefonia Móvel – Call Center	26%	74%
H	Telefonia Móvel	24%	76%
O	Metalurgia	24%	76%
N	Metalurgia	23%	77%
D	Industrial Química	20%	80%
B	Metalurgia	18%	82%
K	Telefonia Móvel – Call Center	17%	83%
L	Call Center	17%	83%
G	Informática	13%	87%
M	Metalurgia	13%	87%
I	Telefonia Móvel – Call Center	12%	88%
C	Metalurgia	12%	88%
F	Celulose e Papel	4%	96%
E	Call Center	-	100%

Fonte: ZILLE, L. P. *Novas perspectivas para a abordagem do estresse ocupacional em gerentes: estudo em organizações brasileiras de setores diversos*. Belo Horizonte: CEPEAD/ FACE/ UFMG, 2005, p. 222 (Tese de Doutorado).

Como pode ser observado na Tabela 1, o setor pesquisado que apresenta maior incidência de estresse nos níveis intenso e muito intenso é o bancário, seguido pelos setores de telefonia móvel e metalurgia.

Os resultados apresentados nesta pesquisa mostram que o nível de estresse identificado passa pela nova função do gerente que está, na atualidade, “inserido em um mundo organizacional complexo e ambíguo, refletido por um ambiente de mudanças velozes, instabilidades permanentes, grande imprevisibilidade e altos níveis de tensão” (BRAGA, 2008, p. 32).

Este cenário é significativo para as organizações, uma vez que pode se tornar comprometedor para a produtividade. De acordo com Couto (1987, p. 21), “pode-se dizer corretamente que o executivo, sob um grau moderado de tensão, trabalha melhor, mas devemos estar atentos para os limites de tensão suportáveis pelo indivíduo. Se for excessiva, poderá advir o *stress*, e neste caso a produtividade do mesmo irá decair”.

Chanlat (2005), embora desmistifique alguns fatos sobre a questão do estresse no nível gerencial, reconhece que ele existe e identifica suas principais fontes: tarefa, tensão entre carreira e vida privada, relações com os outros, organização e contexto social global. No que diz respeito à

tarifa, o que mais incomoda os gerentes é a quantidade de trabalho, longas jornadas, prazos, urgências, pressão, interrupções constantes, dificuldade de concentração, excesso de reuniões, redução do tempo para lazer e descontração com família e amigos. Quanto à tensão entre carreira e vida privada, o autor sinaliza que a constante invasão da privacidade proporcionada pelo avanço tecnológico, como celulares e *laptops*, restringe a vida do gerente ao âmbito profissional. Já as relações com os outros se tornam um fardo para o gerente, pois sua atuação é primariamente de relacionamento, o que não acontece sem choques, na visão deste autor. A organização em si também representa para o gerente uma fonte significativa de estresse, já que as políticas de pessoal que regem as carreiras, a filosofia da organização e as estruturas existentes podem se tornar fonte de tensão quando contrariam seus valores. Finalmente, o contexto social, econômico, político e cultural chegam a representar uma fonte significativa de tensão, pois alterações em quaisquer destes âmbitos influenciam, direta ou indiretamente, a vida profissional do gerente.

Os dados da ISMA (2008) corroboram com os estudos de Chanlat (2005) e identificam que os altos índices de estresse encontrados nas pesquisas internacionais estão relacionados a mudanças organizacionais, como fusões, aquisições e enxugamento do quadro de pessoal, advindos, principalmente, dos efeitos da globalização. Este cenário tem gerado o achatamento das organizações, sobretudo com a horizontalização das estruturas, refletindo-se na organização do trabalho e aumentando o grau de tensão dos trabalhadores. Essa visão também é compartilhada por Sauter (2005), que identifica, além da questão da redução do quadro efetivo, outra estratégia marcante, que é o aumento significativo da contratação de trabalhadores temporários e terceirizados. Além desses aspectos, o autor salienta também que as tecnologias de produção enxutas e mais flexíveis colaboram para aumentar a tensão no âmbito da demanda por produtividade.

Outro autor que aborda esse contexto é Levi (2003), que afirma que as principais causas do estresse ocupacional estão relacionadas a alto esforço, baixa gratificação e falta de reconhecimento dos trabalhadores. O autor sugere que a solução passe por ações integradas, que vão desde o comprometimento de cada indivíduo e da própria organização no sentido de estabelecerem condições e estilo de vida mais saudável até o envolvimento do governo, que deveria apoiar políticas de prevenção de altos níveis de estresse. Esse envolvimento pode ser justificado pelo ônus gerado não apenas para as empresas, mas também para o próprio

governo. Como exemplo citam-se os custos elevados com os sistemas de saúde dos estados membros da União Européia, que gastam cerca de 300 bilhões de dólares por ano com as doenças causadas pelo excesso de trabalho em situações tensionantes, estando incluído aí o estresse no trabalho.

Do ponto de vista de Albrecht (1990), o estresse ocupacional é uma responsabilidade do administrador ou do superior na hierarquia. Para ele, os administradores têm a função especial de decidir a ação dos subordinados.

Logo, têm mais oportunidade de levar em conta o fator estresse no trabalho e tomar as medidas cabíveis no sentido de melhor administrá-lo e diminuir o estresse. Para o autor, o estresse mais grave é justamente aquele que ataca o próprio administrador. Nas palavras de Albrecht, “a saúde e o bem-estar dos executivos estão entre os recursos mais críticos de que dispõe uma organização. Grande parte da eficácia de qualquer organização é consequência direta da eficácia pessoal do pequeno número de pessoas que a dirigem” (ALBRECHT, 1990, p. 107).

Entretanto, nem sempre a saúde destes profissionais é alvo da atenção de seus superiores. Albrecht (1990) sinaliza que é grande o número de executivos que “saem de circulação” quando estão no ápice de sua carreira profissional por motivos de saúde resultantes de crises de estresse. A organização, nestes casos, simplesmente perde todo o investimento que fez naquele indivíduo, deixando-o levar toda experiência e conhecimento adquiridos ao longo de anos de atividade, causando prejuízos a organização e ao próprio profissional.

Muitas são as propostas para evitar que se chegue a este ponto. De acordo com Chanlat (2005), existem dois mediadores do processo de estresse ocupacional. Um deles é a própria pessoa, já que qualquer que seja a fonte de estresse é ela que a percebe, reage e a interioriza. É por isso que alguns gerentes percebem estresse em uma situação e outros não. O outro mediador é o apoio social. Para o autor, ele pode melhorar e amortecer os choques cotidianos, enquanto que a hostilidade, a indiferença e a falta de apoio conduzem a conseqüências adversas.

Na visão de Bom Sucesso (1998), alguns elementos do ambiente organizacional são capazes de gerar qualidade de vida no trabalho, evitando tensões que gerariam estresse, quando são satisfatórios, como renda capaz de satisfazer às expectativas pessoais e sociais, orgulho pelo

trabalho realizado, vida emocional satisfatória, autoestima, imagem da empresa/instituição perante a opinião pública, equilíbrio entre trabalho e lazer, horários e condições de trabalho sensato, oportunidades e perspectivas de carreira, possibilidade de uso do potencial, respeito aos direitos e justiça nas recompensas. Na visão da autora, “as diversas variáveis configuradoras da qualidade de vida mostram a complexidade de sua promoção. Viver com qualidade envolve a integração de enorme rede de atores sociais, com múltiplas demandas, de difícil equacionamento” (BOM SUCESSO, 1998, p. 42).

Morin (2001) corrobora com a visão de Bom Sucesso (1998) ao afirmar que o estresse pode advir da realização de um trabalho sem sentido, sem nenhum interesse humano e com relações superficiais.

Com objetivo de aprofundar o entendimento sobre o estresse no trabalho, a seguir serão apresentados modelos explicativos, com ênfase no Modelo Teórico de Explicação do Estresse em Gerentes (MTEG), que se constituiu na base teórica para o desenvolvimento deste estudo.

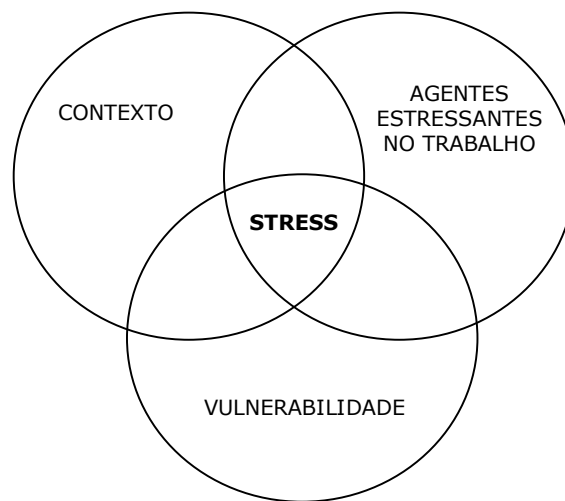
### **3.4 Estresse ocupacional e os modelos teóricos explicativos**

De acordo com Couto (1987, p, 95) “o *stress* tem origem na relação desproporcional entre as exigências psíquicas do ambiente em que a pessoa vive e a estrutura psíquica do indivíduo”. Para este autor, um ambiente em especial tem-se mostrado fonte de muitos estressores: o ambiente de trabalho das organizações. Em sua visão, alguns agentes estão presentes de forma importante nesse ambiente.

O primeiro grupo é o de *agentes ligados ao comportamento das pessoas*. No qual se encontram o relacionamento interpessoal destrutivo, as incoerências, a autoridade não compatível com a responsabilidade, a chefia não representativa dos interesses do pessoal e o ambiente tenso, inseguro ou de medo. O segundo é o de *agentes ligados ao trabalho propriamente dito*, no qual se inserem a falta de subsídios fundamentais para decisões, responsabilidade excessiva *versus* capacidade do executante, prazos críticos, a questão da falta de informações, o excesso de trabalho e as deficiências de outras áreas prejudicando o andamento do trabalho. O terceiro grupo

é o de *agentes estressantes ligados à organização*, no qual se apontam a correlação inadequada entre capacidade-responsabilidade e salário, critérios de promoção nem sempre baseados na competência, os conflitos de valores e a organização deficiente do trabalho com alta incidência de perdas.

Couto (1987), por meio do modelo básico de origem do estresse relaciona a vulnerabilidade do indivíduo, os agentes estressantes no trabalho e os agentes estressantes não ligados ao trabalho, ou seja, relacionados ao contexto como fatores capazes de explicarem a origem do estresse. De acordo com este autor, quando acontece a superposição dos dois primeiros fatores ocorre o estresse, que é ocasionado pela ambiência do trabalho. Quando se dá a superposição do primeiro e do terceiro fatores, o estresse que se desencadeia é de origem não ocupacional. Entretanto salienta que frequentemente há o encadeamento dos três fatores. Este modelo está representado graficamente na Figura 2.



**FIGURA 2: Modelo básico de origem do stress**

Fonte: COUTO, H. A. *Stress e qualidade de vida dos executivos*. Rio de Janeiro: COP, 1987, p. 35.

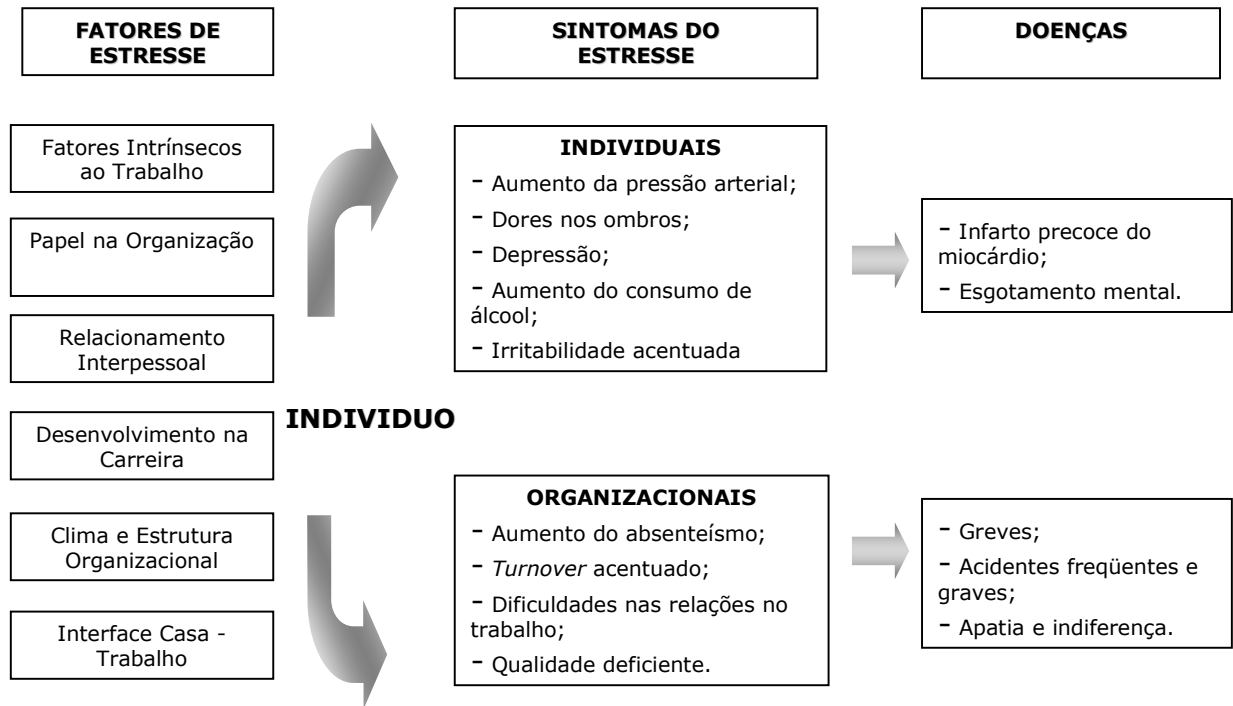
Outro modelo explicativo do estresse importante na literatura é o de Cooper *et al.* (1988). Estes autores consideram os agentes estressores como parte integrante de todas as ocupações profissionais, classificando-os em seis categorias: fatores intrínsecos ao trabalho; papel do indivíduo na organização; relacionamento interpessoal; desenvolvimento na carreira; clima e

estrutura organizacional; e interface casa/trabalho. Os autores salientam que a vulnerabilidade e as estratégias individuais influenciam o grau como estes estressores afetarão o indivíduo.

A partir de seus estudos, Cooper *et al.* (1988) propuseram um modelo que busca demonstrar a dinâmica do processo de estresse, identificando suas fontes. Aderente a este modelo, desenvolveram um instrumento capaz de diagnosticar os níveis e outras variáveis referentes ao estresse ocupacional, *Occupational Stress Indicator* (OSI). Esse instrumento sofreu uma revisão por Evers, Frese e Cooper (2000), já que, de acordo com os autores, estava apresentando baixa confiabilidade em algumas de suas escalas.

Dessa forma, foi construído o *Stress Screening Questionnaire* (ASSET), com o objetivo de auxiliar as organizações a avaliarem o risco do estresse na sua força de trabalho, medindo a exposição potencial ao estresse em relação aos estressores comuns do local de trabalho. Este questionário é capaz de identificar o nível de estresse existente e a extensão da influência dele sobre os grupos.

A Figura 3 apresenta de forma esquemática o Modelo Dinâmico do Estresse Ocupacional de Cooper *et al.* (1988).



**FIGURA 3: Modelo dinâmico do estresse ocupacional**

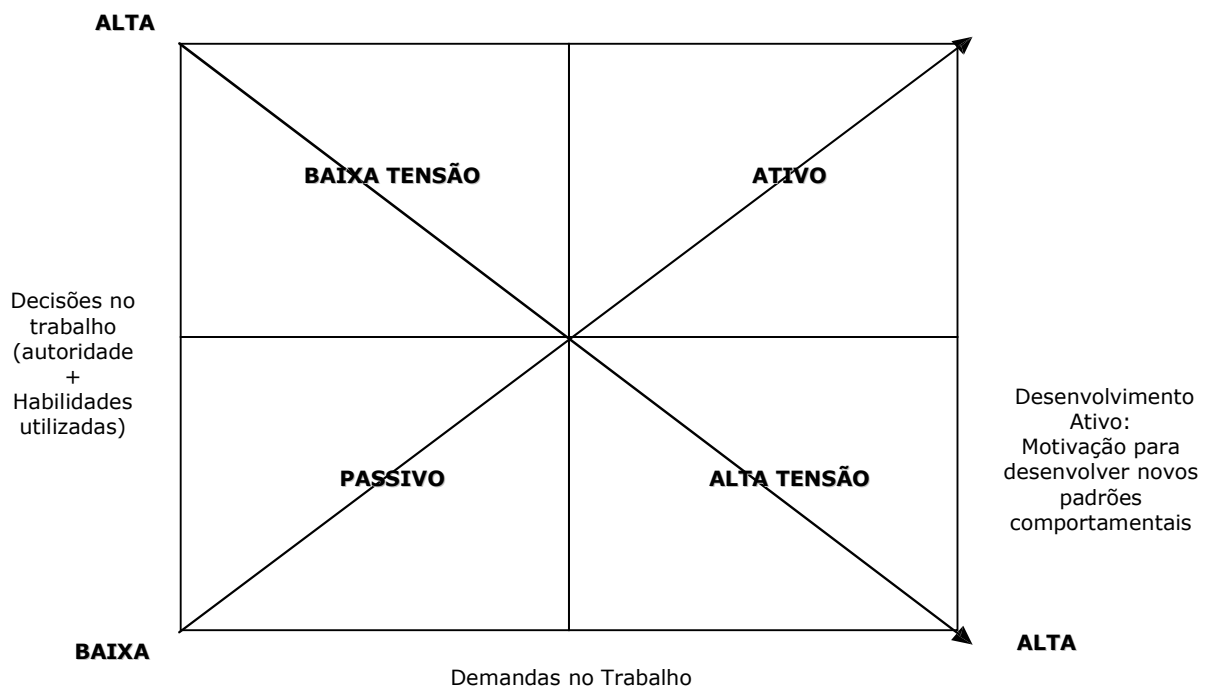
Fonte: ZILLE, L. P. *Novas perspectivas para a abordagem do estresse ocupacional em gerentes: estudo em organizações brasileiras de setores diversos*. Belo Horizonte: CEPEAD/ FACE/ UFMG, 2005, p.101 (Tese de Doutorado).

Um terceiro modelo teórico explicativo do estresse ocupacional foi desenvolvido por Karasek (1998), no qual são considerados dois elementos-chave, que têm se evidenciado como importantes estressores e contribuído como geradores dos maiores riscos à saúde mental e física do indivíduo: a) *altas demandas psicológicas, ou pressão relacionadas com a capacidade de usar as habilidades* no trabalho, e a autoridade de tomada de decisões; e b) *baixa abrangência de controle ou decisão* ao deparar com essas demandas.

Analisando o *Modelo de Tensão do Trabalho*, ilustrado na Figura 3, percebe-se, na visão do autor, que altas demandas no trabalho combinadas com a baixa abrangência de tomada de decisão podem provocar resultados negativos na saúde física, gerando hipertensão e doenças cardiovasculares. De maneira inversa, quando as altas demandas do trabalho são compatíveis

com o grau de autoridade e as habilidades requeridas o resultado que se tem é positivo, já que ocorrem mais aprendizagem ativa e maior *locus* interno no desenvolvimento do controle.

Mais recentemente, este modelo foi expandido para incluir um terceiro fator, que está relacionado aos efeitos benéficos do suporte social no local de trabalho. Dessa forma, o modelo passa a enfatizar a interação entre as *demandas* e os *controles* na causa do estresse, evidenciando ações no ambiente do trabalho e as perspectivas individuais ou ajustes no ambiente.

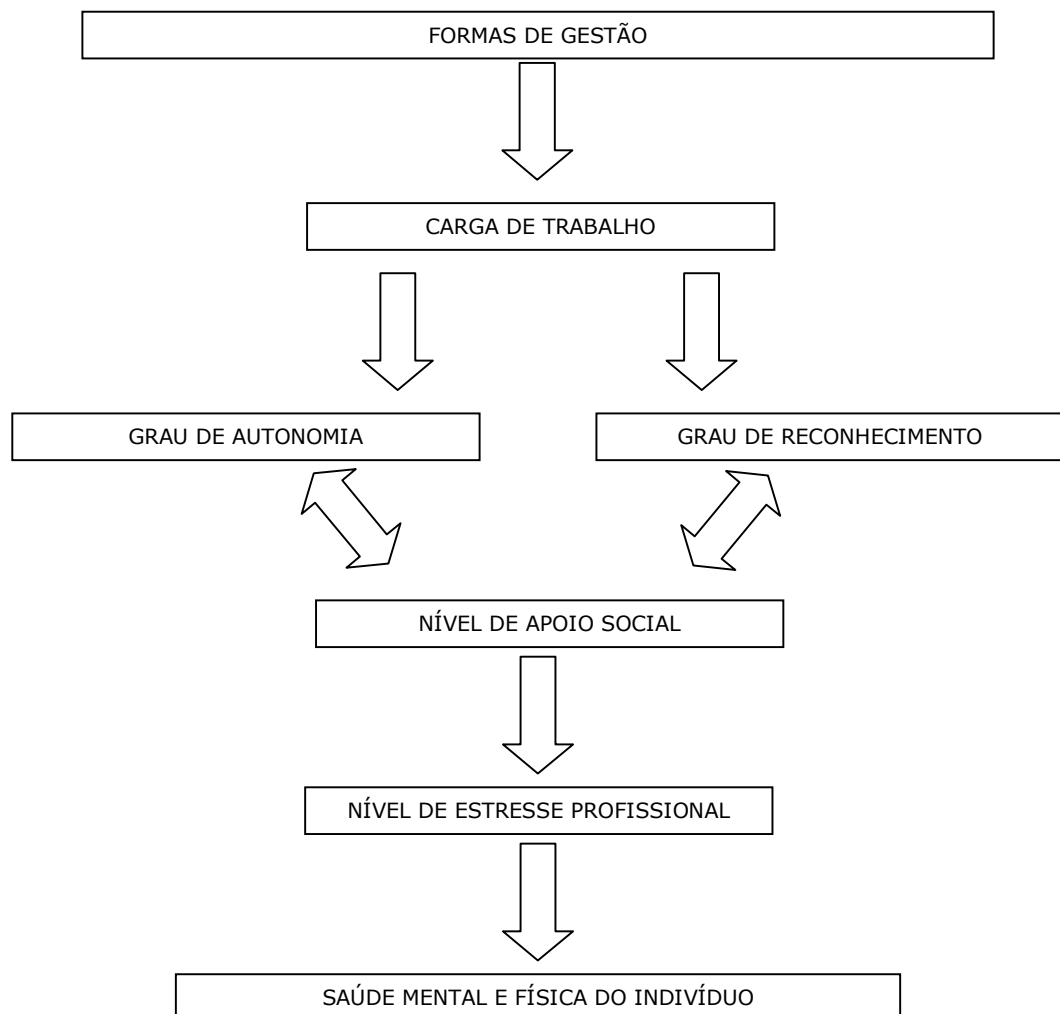


**FIGURA 4: Modelo de tensão no trabalho**

Fonte: Karasek 1998 *Apud* ZILLE, L. P. *Novas perspectivas para a abordagem do estresse ocupacional em gerentes: estudo em organizações brasileiras de setores diversos*. Belo Horizonte: CEPEAD/ FACE/ UFMG, 2005. p. 98 (Tese de Doutorado)

O quarto modelo teórico de estresse ocupacional apresentado é o de Chanlat (Chanlat *Apud* Zille 2005), o qual apresenta seis variáveis principais: a) a *forma de gestão* e as *exigências profissionais requeridas*; b) a *carga de trabalho* (física, mental e afetiva); c) o *grau de autonomia* que o trabalhador possui para desenvolver as suas atividades (poder, controle e

domínio); d) o grau de reconhecimento que lhe é despendido (conhecimento, experiência, *know-how*, sabedoria de vida); e) o nível de apoio social (hierarquia, pares, subordinados, grupos externos, família, amigos); f) o nível de estresse profissional, que está diretamente relacionado com a saúde mental e física das pessoas. A Figura 5 ilustra o modelo proposto por Chanlat.



**FIGURA 5: Modelo de Estresse Ocupacional**

Fonte: Chanlat 2001 *Apud* ZILLE, L. P. *Novas perspectivas para a abordagem do estresse ocupacional em gerentes: estudo em organizações brasileiras de setores diversos*. Belo Horizonte: CEPEAD/ FACE/ UFMG, 2005, p. 103 (Tese de Doutorado).

Por fim, apresenta-se o modelo explicativo de estresse ocupacional em gerentes (MTEG), desenvolvido por Zille (2005, p. 191), validado por meio de equações estruturais e suportado teoricamente pelos estudos de Cooper *et al.* (1988, 2000, 2002), Karasek (1996, 1998, 2000), Moraes (1990, 1992, 1995, 1998, 2000, 2002, 2003) e Couto (1987). Afirma o autor que as contribuições de Selye (1936, 1956), Friedman e Rosenman (1974), French (1983), Goldberg (1986), Albrecht (1990), Levi (2003, 2005) e Sauter (2005) também foram de grande importância para o desenvolvimento deste modelo explicativo, que serviu de referência para o desenvolvimento deste estudo.

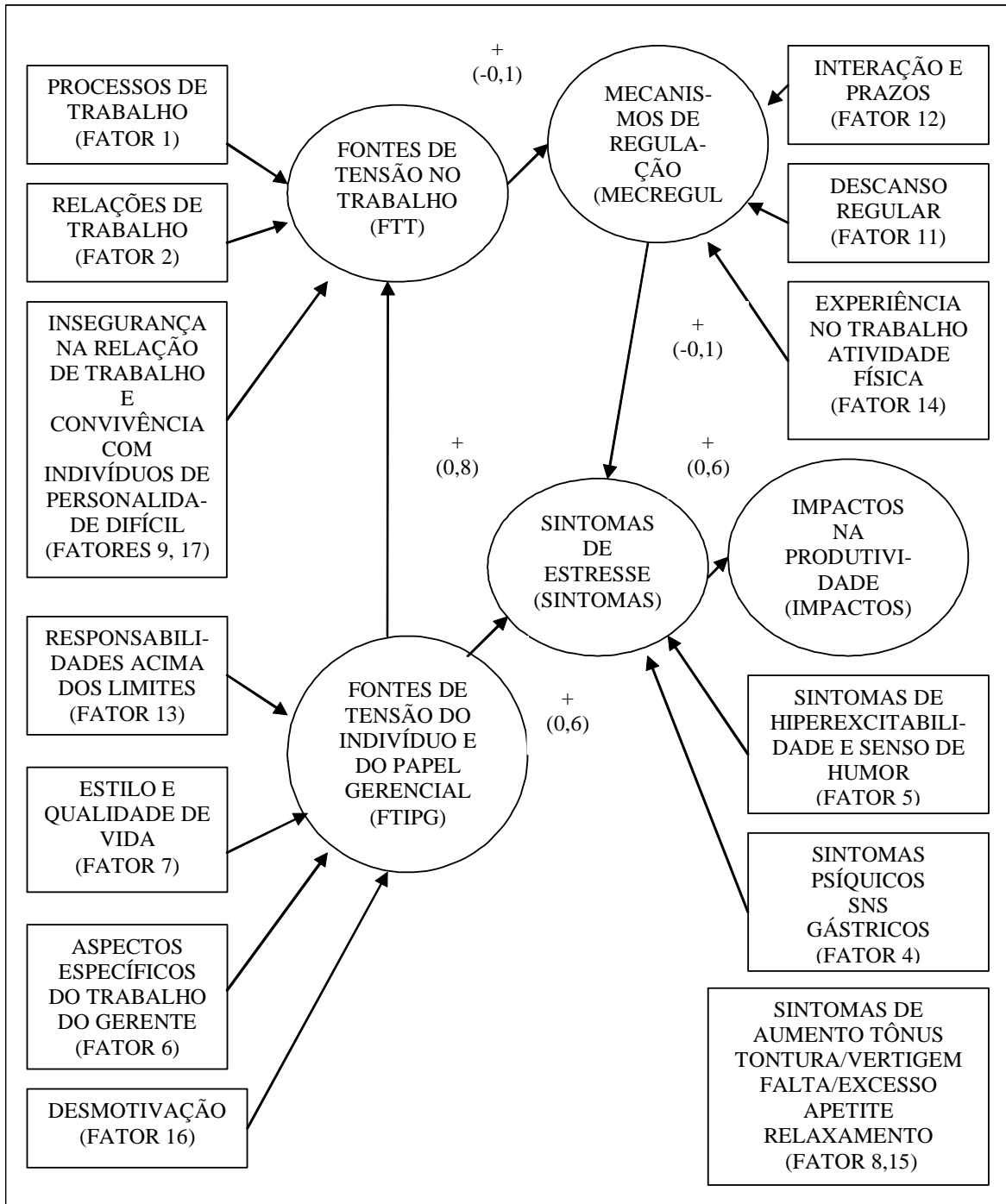
O autor acredita que este modelo representa uma evolução em relação aos estudos de estresse ocupacional, na medida em que contribui para o aprofundamento das explicações relacionadas às fontes de pressão, relacionando-as a *tensões decorrentes do trabalho*, com explicações por meio de três construtos e 23 indicadores. O mesmo ocorre em relação às *fontes de tensão do indivíduo e do papel gerencial*, que são explicadas por quatro construtos e 14 indicadores. Avança também na medida em que insere no modelo teórico (MTEG) o construto *aspectos específicos do trabalho do gerente*, que explica de forma importante a incidência de estresse neste grupo ocupacional. Constam ainda do (MTEG) os *mecanismos de regulação*, que explicam as ações e/ou comportamentos que os gerentes colocam em prática visando compensar e/ou neutralizar situações tensionantes no ambiente ocupacional, os quais atuam no sentido de amenizar as pressões decorrentes de ambiente de trabalho e, conseqüentemente, minimizar as causas e os sintomas de estresse. Permite, também, de forma mais completa e aprofundada, categorizar por tipo de sintoma e estabelecer o diagnóstico de estresse, por meio de instrumento aderente ao modelo teórico proposto, constituído de questionário utilizado nesta pesquisa para levantamento dos dados (ANEXO A). Outro aspecto importante que contempla o modelo em referência é a introdução de construto ainda não presente na literatura estudada pelo autor que objetiva explicar os *impactos na produtividade* decorrentes dos sintomas de estresse (ZILLE, 2005, p. 191, 240, 241).

A seguir apresenta-se de forma mais detalhada o Modelo Explicativo do Estresse Ocupacional em Gerentes (MTEG), no qual está estruturado em cinco construtos de primeira ordem: fontes de tensão no trabalho (FTT); fontes de tensão do indivíduo e do papel gerencial (FTIPG); mecanismos de regulação (MECREGUL); sintomas de estresse (SINTOMAS) e impactos na

produtividade (IMPACTOS). Estes construtos são explicados pelos construtos de segunda ordem, que, por sua vez, são explicados pelos seus indicadores correspondentes, sendo que a exceção se faz ao construto *impacto na produtividade*, que é explicado diretamente pelos seus indicadores, que são em número de sete.

Assim, os construtos de segunda ordem que explicam o FTT são: processos de trabalho, relações de trabalho, insegurança nas relações de trabalho e convivência com indivíduos de personalidade difícil. Os construtos de segunda ordem que explicam o FTIPG são: responsabilidades acima dos limites, estilo e qualidade de vida, aspectos específicos do trabalho do gerente e desmotivação. Os construtos de segunda ordem que explicam o MECREGUL são: interação e prazos, descanso regular, experiência no trabalho e atividade física. Finalmente os construtos de segunda ordem que explicam os SINTOMAS são: hiperexcitabilidade e senso de humor; sintomas psíquicos, do sistema nervoso simpático (SNS) e gástricos; e sintomas de aumento do tônus, tontura/vertigem, falta/excesso de apetite e relaxamento (ZILLE, 2005, p. 191).

A fim de objetivar um melhor entendimento do modelo descrito, a Figura 6 apresenta o Modelo Teórico para Explicar o Estresse Ocupacional em Gerentes (MTEG), desenvolvido por Zille (2005, p. 191).



**FIGURA 6 – Modelo Teórico para Explicar o Estresse Ocupacional em Gerentes - MTGE**

Fonte: ZILLE, L. P. *Novas perspectivas para a abordagem do estresse ocupacional em gerentes: estudo em organizações brasileiras de setores diversos*. Belo Horizonte: CEPEAD/UFMG, 2005, p.191 (Tese Doutorado).

Legenda: 1) As indicações dos valores entre parênteses no modelo teórico como  $+(0,8)$ ;  $+(-0,1)$  ..... referem-se aos coeficientes de caminho estimados pelo *PLS – Partial Least Squares*, como intervalos de confiança a 5%, para explicação dos construtos do modelo teórico. 2) A numeração relativa aos fatores dos constructos de segunda ordem

constantes do modelo teórico, referem-se aos indicadores dos respectivos fatores extraídos por meio da Matriz Rotacionada de Componentes Final (ZILLE, 2005 , p. 186 e 148-149).

### **3.5. Entendendo o gênero e a sua relação com o mercado de trabalho**

A origem da palavra *gênero* apóia-se no latim *genus*, que se refere ao código de conduta que rege as relações entre homens e mulheres. Em outras palavras, o modo como as diferentes culturas interpretam e organizam a diferença sexual entre ambos (YANNOULAS, 2002).

Para Ferreira (1996), os papéis femininos e os masculinos são socialmente constituídos e culturalmente definidos, estabelecendo-se para homens e mulheres códigos específicos. Para autor, a sexualidade, o sistema de gênero e a reprodução constituem símbolos por serem investidos de significado. Podem então ser considerados como o conjunto de fundamentos que organiza uma sociedade e sua cultura. Pode-se verificar que no processo da construção social dos sexos se estabelece a desigualdade entre homens e mulheres.

Para Muraro e Boff (2002), o construto *gênero* traz uma função analítica similar à de classe social, já que ambas romperam as sociedades históricas, colocando luz nos conflitos entre homens e mulheres, definido as formas de se representar a realidade social e de se intervir nela.

De acordo com a Wikipédia (2009), o termo *gênero* diz respeito às diferenças entre homens e mulheres, ou pessoas do sexo masculino e feminino. Menciona ainda que, mesmo sendo o termo usado algumas vezes como sinônimo de sexo, nas ciências sociais refere-se às diferenças sociais, conhecidas nas ciências biológicas como papel de gênero. A enciclopédia menciona ainda que ao longo da história o feminismo posicionou os papéis de gênero como constituídos socialmente, independente de qualquer base biológica.

Esta mesma fonte menciona ainda que em sociologia a expressão *papel de gênero* é usada para identificar o que a pessoa diz ou faz para evidenciar a si mesma como homem ou como mulher. Por se presumir que os aspectos sociais de gênero são normalmente os aspectos de interesse na sociologia, papel de gênero é normalmente abreviado por gênero, sem que haja ambiguidade neste contexto. Muitas sociedades possuem apenas dois papéis de gênero: masculino ou

feminino. Estes correspondem ao sexo biológico. Entretanto, algumas sociedades incorporam pessoas que adotam o papel de gênero oposto ao sexo biológico. Outras sociedades incluem ainda papéis bem desenvolvidos, que são explicitamente considerados distintos dos arquétipos masculinos e femininos. Na linguagem da sociologia de gênero, há a inclusão de um terceiro gênero, um tanto distinto do sexo biológico, o qual, de acordo com Agrawal (1997), descreve indivíduos que não são considerados nem homens nem mulheres, em uma categoria social presente naquelas sociedades que reconhecem três ou mais gêneros. Para indivíduos ou culturas diferentes, este terceiro sexo, ou gênero, pode representar um estado intermediário entre homens e mulheres, um estado onde são ambos ou neutros ou outra categoria totalmente independente do masculino e feminino. Esta última definição é favorecida por aqueles que postulam uma interpretação estrita do conceito de "terceiro sexo".

Já a sociologia contemporânea refere-se aos papéis de gênero como masculinidades e feminilidades para enfatizar a diversidade tanto dentro das culturas como entre elas.

Na teoria feminista, o termo *gênero* é usado para se referir às construções sociais e culturais de masculinidades e feminilidades. Assim, exclui referências para as diferenças biológicas e foca as diferenças culturais somente.

Em termos legais, o sexo masculino ou feminino das pessoas é determinante de seu gênero; ou seja, o sexo é indicado em documentos legais. A questão que surge é sobre o que determina alguém como sendo do sexo masculino ou do sexo feminino. Para Roughgarden (2005), embora possa parecer óbvio, a questão pode se complicar quando se fala de pessoas nascidas com genitália e/ou características sexuais secundárias que fogem dos padrões socialmente determinados para os sexos masculino e feminino. Neste caso, tem-se adotado jurisdições diferentes em cada caso, levando-se em consideração a situação específica no momento.

Para fins deste trabalho, será adotado o conceito legal em que o gênero é determinado pelo sexo feminino e masculino.

A divisão de sexo nas atividades humanas existe desde que o ser humano existe. De acordo com a Bíblia, pouco depois de criar o homem, Deus disse: “Não é bom que o homem continue só. Vou fazer-lhe uma ajudadora como complemento dele.” (BÍBLIA SAGRADA, Gen. 2:18). E, então,

Deus criou a mulher. Nesta ocasião Deus havia criado o homem e dado a ele a responsabilidade de cuidar de todo o Jardim do Éden, de cultivá-lo e de nomear os animais. A mulher foi criada como companheira e *ajudadora* dele em suas tarefas. Posteriormente, quando o apóstolo Paulo escreveu sua carta aos cristãos na cidade de Éfeso, repetiu estas orientações a eles, afirmando que as mulheres deveriam estar sujeitas aos seus maridos (*BÍBLIA SAGRADA*, Efe. 5:22).

Desde então, as atividades masculinas e femininas sofrem uma separação perceptível e real, seja por determinação religiosa, por constituição física ou por machismo arraigado. De qualquer forma, fica evidente que o homem sempre teve suas tarefas profissionais bem definidas e sempre atuou como provedor do lar. A mulher, por sua vez, sempre teve suas tarefas domésticas claras e sempre atuou como mãe, educadora e cuidadora.

De forma geral, as sociedades sempre definiram as atividades a serem realizadas por homens e por mulheres. Entretanto, a atuação de mulheres no mercado de trabalho formal teve uma ascensão paulatina. Alvesson e Billing (1997) mencionam que tanto homens como mulheres produziam bens para o sustento da casa na família pré-industrial. Contudo, as atividades relacionadas com a criação, educação e cuidado da família continuavam sendo de responsabilidade das mulheres, enquanto os homens eram responsáveis apenas pelas tarefas relacionadas ao sustento da família, como a caça, a pesca e a plantação.

Ainda de acordo com esses autores, a Revolução Industrial e a I Guerra Mundial transformaram a forma como o trabalho era realizado por homens e mulheres. O trabalho dos artesãos foi substituído por uma força de trabalho menos especializada e mais barata, o que permitiu que as mulheres penetrassem no processo produtivo em áreas diferentes do seu trabalho no lar. Assim, o trabalho feminino passou a ser importante para a indústria (ALVESSON e BILLING, 1997).

Kon (1999) cita que já no período do pós-II Guerra Mundial a participação da mulher no mercado de trabalho aconteceu em função da grande demanda por mão de obra, atrelada à queda nos salários reais e à elevação de exigência de maior escolaridade para o trabalho.

Desde a década de 1960 a mulher passou a representar um contingente cada vez maior em todos os países ocidentais, graças ao capitalismo industrial, que trouxe mudanças importantes para a

vida de homens e mulheres, embora não tenha conseguido mudar o sistema patriarcal, que mantém a divisão sexual do trabalho (FENSTERSEIFER, 2001).

Caminhando na linha do tempo, pode-se falar da década de 1970, que representou para a mulher um avanço político. Foi a partir desta década que ocorreram as Conferências Internacionais da Mulher, precisamente em 1975, no México; em 1980, em Copenhague; em 1985, em Nairobi; e em 1995, em Pequim (PITANGUY e MIRANDA, 2006).

A década de 1980 foi marcada pelo aumento da escolaridade das mulheres e pela ocupação crescente de cargos de maior exigência técnica e de maior responsabilidade pelo sexo feminino (HIRATA, 2003).

Mais recentemente, já na década de 1990, o *sexo frágil* aumentou ainda mais sua presença no ensino superior, embora se restringindo a áreas que acabaram tornando especialidades femininas.

Todos esses estudos mostram que ao longo dos anos a sociedade foi se organizado definindo papéis diferentes para homens e mulheres. Aos homens coube o papel de provedor e às mulheres, o de mãe e educadora. Esta separação acabou levando as empresas a oferecerem aos homens as atividades nobres e de liderança e às mulheres as atividades suplementares. O avanço do capitalismo, mesmo com a divisão sexual dos papéis no mercado de trabalho, levou a mulher a aumentar sua participação social e seu nível de escolaridade. Conseqüentemente, a demanda pelo trabalho feminino também aumentou, evoluindo das atividades simples para as mais complexas.

De acordo com Cruz e Vieira (2007), a discussão sobre gênero e mercado de trabalho se intensificou na década de 1970. Para as autoras, com a redução do número de empregos o papel representado pelo trabalho feminino ganhou novo significado.

No Brasil, de acordo com Bruschini e Lombardi (2007), este novo significado ainda deixa as mulheres distantes dos homens. As autoras mencionam que de 1992 a 2002 a população economicamente ativa feminina passou de 28 milhões para 36,5 milhões, a taxa de atividade também subiu, de 47% para 50,3% e a porcentagem de mulheres no conjunto de trabalhadores passou de 39,6% para 42,5%. Ou seja, mais da metade da população feminina em idade ativa ou

trabalhava ou procurava trabalho em 2002. Estes números são representativos, mas ainda muito distantes do cenário masculino, que contam com taxas de 70% de atividade.

Bruschini e Lombardi (2008) salientam que esta chegada da mulher no mercado de trabalho contou com vários incentivos, como a queda da taxa de fecundidade, a redução no tamanho das famílias, o envelhecimento da população, o crescimento acentuado de arranjos familiares chefiados por mulheres, a alteração da identidade feminina voltando-se para o trabalho remunerado e a expansão de sua escolaridade. Esta mudança das contingências alterou também o perfil das mulheres trabalhadoras. Elas, que antes eram jovens, solteiras e sem filhos, agora são mais velhas, casadas e com filhos.

Ainda sobre a questão da diferença de gênero e o mercado de trabalho, Davel e Melo (2005, p. 39) afirmam que “as sociedades capitalistas foram construídas com base em uma divisão sexual do trabalho que tende a se reproduzir nas empresas, exercendo significativa influência nas possibilidades de ação das mulheres que exercem função de gerência”. Conforme citado pelos autores, esta divisão é real e impacta diretamente o cotidiano de homens e mulheres, principalmente deste segundo grupo. Esses autores mencionam que muitos são os fatores demarcadores da diferença entre os gêneros, dentre eles: as mulheres ocupam cargos que não oferecem a elas perspectivas de carreira que os homens; o salário pago às mulheres é inferior ao que é pago aos homens; e a exigência por uma melhor *performance* para promoção é maior para mulheres do que para homens.

No que diz respeito à área de formação de homens e mulheres, por meio da análise de dados do MEC-Inep-Seec, Censos de Ensino Superior, Bruschini e Lombardi (2008) concluíram que as mulheres têm adentrado em áreas profissionais de prestígio até pouco tempo tipicamente masculinas, como a engenharia, a medicina e a advocacia. Mostra, assim, o progresso do sexo feminino dentro do mercado de trabalho. No que diz respeito aos setores ou grupos de atividades econômicas Bruschini, Lombardi e Unbenhaum (2006) afirmam que as mulheres têm ocupado oportunidades de trabalho na prestação de serviço, na agropecuária, na extração vegetal, na pesca, no setor social, no comércio de mercadorias e na indústria. Já os homens têm se colocado no setor da indústria, nos trabalhos ligados à agropecuária, na extração vegetal, na pesca, no comércio de mercadorias e na prestação de serviços.

Percebe-se pelos estudos e estatísticas citados que a ocupação das mulheres no mercado de trabalho não foi simples nem fácil. Mais difícil ainda tem se tornado sua ascensão a cargos de nível gerencial.

Quanto à ocupação por parte de homens e mulheres de cargos de diretoria, estudo de Bruschini e Puppini (2000) *Apud* Bruschini e Lombardi (2008) evidenciou que naquele ano 24% dos postos de diretoria eram ocupados por mulheres, o que surpreende, já que se é reconhecida a dificuldade de acesso das trabalhadoras a cargos de chefia.<sup>3</sup> Contudo, não se pode deixar de mencionar que estas mulheres estavam predominantemente em empresas do segmento de serviços comunitários e sociais, que são tradicionalmente femininos.

Davel e Melo (2005) mencionam que o trabalho realizado pelas gerentes é menos valorizado do que o realizado pelos homens desde o início das sociedades capitalistas, que as mulheres continuavam progredindo mais lentamente do que os homens e que para serem promovidas precisariam apresentar melhor *performance* do que eles. Merrick (2002) identificou que o desempenho da gerente é dificultado por estereótipos sobre a competência feminina.

Mesmo em face de toda a dificuldade de ascensão profissional, as mulheres vêm assumindo postos de trabalho nos níveis de liderança, como mostram as estatísticas do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) (Tab. 2).

**TABELA 2: Evolução do número de gerentes por gênero no Brasil – 1998 / 2004**

Gênero	Período			
	1988	1993	1998	2004
Masculino	78,59%	74,67%	73,29%	65,32%
Feminino	21,41%	25,33%	26,21%	34,68%
<b>Total</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

Fonte: RAIS/MTE (1988, 1993, 2004).

<sup>3</sup> BRUSCHINI, C. e PUPPIN, A. B. Trabalho de mulheres executivas no Brasil no final do século XX. *Cadernos de Pesquisa da Fundação Carlos Chagas*, 34 (121), jan-abr. de 2004, p. 105 – 138.

Os dados do MTE evidenciam claramente a ascensão feminina em cargos gerenciais ao longo dos anos. Em apenas 6 anos a participação feminina neste nível hierárquico saltou de 21% para 34%.

A partir dessa evidente ascensão feminina no mercado de trabalho, pesquisas passaram a investigar a adaptação e a reação das mulheres, em comparação com os homens, a essa nova realidade. Pesquisa realizada por Zille (2005, p, 221) mostrou que “o estresse ocorre com maior frequência e intensidade no sexo feminino, em que os gerentes mais estressados são aqueles ocupantes do nível de gerência intermediária.” Esta conclusão foi inferida do resultado que apontou que 63% dos gerentes do sexo masculino apresentam quadros de estresse, sendo que deste contingente 15% apresentam varia de intenso a muito intenso. No caso dos gerentes do sexo feminino, ficou evidente que 68% apresentam quadro de estresse, sendo que em 27% varia de intenso a muito intenso. Luz menciona que o tipo e a intensidade de hormônios produzidos pelo corpo da mulher podem explicar um maior nível de estresse no sexo feminino se comparado aos homens (LUZ, 2005 *apud* ZILLE, 2005). Some-se a isto a dupla jornada de trabalho na qual a mulher precisa dar atenção ao trabalho e à família simultaneamente. Zille (2005, p. 221) conclui:

Essas peculiaridades em relação ao trabalho da mulher podem gerar um maior nível de tensão e extrapolar o ambiente ocupacional. Dessa forma, somando-se aos aspectos orgânicos e fisiológicos inerentes ao sexo feminino, essas outras fontes de pressão podem contribuir para explicar o maior nível de estresse identificado nos gerentes de sexo feminino.

Pesquisa realizada por Rossi (2005) para comparar e contrastar o estresse ocupacional que pode afetar o bem-estar psicossocial de profissionais do sexo masculino e feminino identificou que há algumas diferenças relevantes entre a percepção de homens e mulheres em termos do estresse ocupacional, mas há também um consenso em relação aos estressores mais disfuncionais. Os resultados da pesquisa evidenciaram que, embora os cinco estressores que impactam o bem-estar psicossocial de homens e mulheres sejam similares, o seu *ranking* é diferente. Para os homens: incertezas, estresse interpessoal, falta de controle, sobrecarga de trabalho e incapacidade de administrar seu tempo; para as mulheres: sobrecarga de trabalho, incertezas, falta de controle, incapacidade de administrar o tempo e o estresse interpessoal.

Diante desse novo cenário ocupacional em que homens e mulheres ocupam os mesmos postos de trabalho nos níveis gerenciais, o objetivo foi aprofundar o entendimento relacionado às diferenças

entre homens e mulheres no que tange à sua reação às pressões advindas do ambiente de trabalho, visto que elas existem e têm apontado para diferentes níveis de estresse de acordo com os estudos referenciados.

A seguir apresentam-se as estratégias metodológicas utilizadas para o desenvolvimento deste trabalho.

## **4. METODOLOGIA DO ESTUDO EMPÍRICO**

Este capítulo tem por objetivo apresentar os aspectos delimitadores do estudo quanto a tipo de pesquisa, unidades de análise e observação, estratégia de coleta de dados, universo e amostra e procedimentos utilizados para o tratamento dos dados, considerando a sua sistematização, processamento e análise.

### **4.1 Tipo de pesquisa**

Caracteriza por apresentar um caráter descritivo e explicativo quanto aos fins a que se propõe. Seu caráter descritivo é evidenciado porque “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento entre as variáveis”, conforme descreve Gil. (GIL, 2006, p. 44, 45). Já seu caráter explicativo se evidencia pelo fato de objetivar “identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos”.

Quanto aos meios utilizados para a execução da pesquisa, foi realizado um estudo de caso, que é especialmente adequado à investigação de fenômenos complexos, uma vez que permite observar as características globais e mais significativas de seus acontecimentos. Além disto, possibilita a investigação empírica de um fenômeno contemporâneo em próprio contexto, especialmente quando os limites entre fenômeno e contexto não estão claramente definidos (GIL, 2006). Nesse estudo optou-se por esta metodologia por permitir descrever um evento de uma forma longitudinal, permitindo o aprofundamento de uma unidade individual, no caso um grupo de pessoas em uma instituição.

### **4.2 Unidades de análise e de observação**

A unidade de análise do estudo é o estresse ocupacional, já que este é o elemento balizador das variáveis pesquisadas. Já a unidade de observação definida é o grupo de profissionais do sexo masculino e feminino ocupantes de posições gerenciais de nível intermediário e nível operacional

em uma organização do segmento de *contact center* situada na cidade de Belo Horizonte, estado de Minas Gerais.

Foram considerados dois grupos gerenciais, subdivididos em dois gêneros, masculino e feminino. O estudo destes dois grupos se justifica por ocuparem posição relevante na estrutura organizacional da empresa. O nível de gerência intermediária é responsável por decisões táticas, envolvendo um grande número de processos e pessoas, focado principalmente na gestão dos resultados organizacionais. Finalmente, o nível operacional é aquele responsável pelos resultados diretos e diários da organização, obtido com base na gestão dos trabalhadores lotados no plano operacional da empresa.

### 4.3 Universo e amostra

A população pesquisada envolveu um grupo de 221 gerentes nos níveis de gerência intermediária e gerência operacional do sexo masculino e do sexo feminino de uma empresa do segmento de *contact center*.

Para obter-se um número satisfatório de indivíduos pesquisados, para o cálculo da amostra foi utilizada a fórmula estatística para o cálculo de amostras com população finita, conforme define Gil (2006).

$$n = \frac{Z^2 \cdot \hat{p} \cdot \hat{q} \cdot N}{d \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot \hat{p} \cdot \hat{q}}$$

Em que:

n = tamanho da amostra

N = tamanho da população= 221 (sendo 134 do sexo feminino e 87 do sexo masculino)

Z = nível de confiança = 2,57

p = estimativa da proporção= 0,7

q = percentagem complementar = 0,3

$d = \text{margem de erro} = 0,01$

Seguindo as orientações do autor, a amostra efetivada foi de 67 indivíduos do sexo feminino e 53 indivíduos do sexo masculino, calculada por meio do *software Excel*, apresentando margem de erro de 0,01% em um intervalo de confiança de 99%, para uma população finita de 221 indivíduos.

#### **4.4 Coleta de dados**

A estratégia de coleta de dados foi quantitativa, realizada por meio do questionário MTEG, desenvolvido por Zille (2005, p. 299), (Anexo A). O instrumento foi aplicado a uma amostra representativa da população de gerentes, conforme detalhado no item anterior, por meio de um *survey* que, de acordo com Gil (2006, p. 70), possibilita o mapeamento de “informações de um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para em seguida, mediante análise quantitativa, obter conclusões correspondentes aos dados coletados”.

O objetivo desta etapa foi obter os dados necessários para realizar o diagnóstico de estresse em profissionais ocupantes do cargo de gerente, na gerência intermediária e na gerência operacional, identificando as principais fontes de tensão no ambiente de trabalho e sua relação com possíveis quadros de estresse, bem como os principais sintomas de estresse na amostra pesquisada e as manifestações de estresse em relação ao gênero.

O questionário MTEG está estruturado de acordo com as seguintes partes, como apresentado por Zille (2005, p. 299):

*Parte A: Dados demográficos, ocupacionais, estilo de vida e saúde* – buscou obter informações sobre os dados demográficos e de identificação dos indivíduos. Levantaram-se dados sobre sexo, idade, setor de atuação da empresa, data de nascimento, nível hierárquico, tempo na função, características do trabalho atual, família, educação, estilo de vida, saúde e interesses específicos.

*Parte B: Sintomas e fatores predisponentes ao estresse* – obtiveram-se informações sobre os principais sintomas de estresse e outros indicadores relacionados.

*Parte C: Fontes de tensão no trabalho* – buscou medir os impactos relacionados aos processos, às relações e à segurança no trabalho.

*Parte D: Aspectos específicos do trabalho do gerente causadores de tensão* – identificaram-se informações sobre os aspectos específicos da função gerencial causadores de tensão no ambiente de trabalho e potenciais geradores de estresse ocupacional.

*Parte E: Mecanismos de regulação* – buscou conhecer o grau de intensidade dos mecanismos de regulação relativos aos aspectos mencionados no contexto ocupacional em estudo.

*Parte F: Outras fontes de tensão* – objetivou identificar outras fontes de tensão não relacionadas ao ambiente ocupacional.

Este instrumento é um questionário fechado, constituído de 111 questões que visam mapear as principais fontes de tensão decorrentes dos processos e relações no ambiente de trabalho; os sintomas de estresse; mecanismos de regulação; e impactos na produtividade. As respostas, na maior parte das questões, foram graduadas em uma escala tipo *Likert* com cinco graus: Nunca, Raramente, Algumas vezes, Frequentemente e Muito frequentemente. Algumas poucas questões foram estruturadas de forma aberta, possibilitando aos respondentes maior grau de liberdade para emitir as suas respostas.

Os questionários foram elaborados em forma de “caderno de pesquisa” e aplicados aos indivíduos pesquisados pelo pesquisador, de forma individual, precedidos de informações prévias sobre o objetivo do estudo.

#### **4.5 Sistematização, processamento e análise dos dados**

Posteriormente à aplicação do questionário, os dados foram tratados conforme se segue:

- a) montagem de uma planilha utilizando-se o *software Excel 2007*, para construção da base de dados;
- b) codificação e digitação dos dados dos questionários;

c) transferência eletrônica dos dados codificados para a planilha *Excel*;

d) realização dos cálculos estatísticos para se fazer o diagnóstico do estresse, enquadrando todos os dados de acordo com os parâmetros: ausência de estresse, estresse leve a moderado, estresse intenso e estresse muito intenso, sendo os dados analisados com base na amostra global, por gênero (masculino e feminino) e por nível hierárquico (operacional e intermediário), seguindo-se com a identificação dos principais sintomas associados aos quadros de estresse encontrados e das fontes de tensão que tiveram maior incidência nos indivíduos que apresentam quadro de estresse intenso, cujos parâmetros de análise tiveram como referência Zille (2005, p. 191 a 195).

e) análise da amostra que apresentou estresse intenso e muito intenso (grupo I) e da amostra que apresentou ausência de estresse e estresse leve a moderado (grupo II), considerando-se os seguintes fatores: tempo na função, idade, consumo de bebida alcoólica, carga de trabalho (número de horas trabalhadas) e questões relacionadas à saúde.

Os *softwares Excel e SPSS - Statistical Package for the Social Sciences* (versão 13) foram utilizados para processar os dados, tendo em vista a adequação para este estudo. Com apoio no *Excel* e o *SPSS*, foram realizadas as análises descritivas, envolvendo análise exploratória dos dados, o teste de frequência, a estatística bivariada, médias e testes qui-quadrado (cujo cálculo encontra-se descrito no ANEXO C).

Os resultados encontrados são apresentados em forma de tabelas e gráficos, utilizando-se de estatística descritiva. Para a verificação de relacionamento entre variáveis qualitativas, foi realizado o teste qui-quadrado. Segundo Triola (2001), variáveis qualitativas são aquelas que apresentam como possíveis realizações uma qualidade ou atributo do indivíduo pesquisado. O teste qui-quadrado visa testar a existência de associação entre a variável que está na linha e aquela variável que está na coluna da tabela em análise.

A seguir, discorre-se sobre o histórico do segmento de *contact center* e faz-se a explanação acerca da organização pesquisada para, na sequência, apresentar a análise dos dados.

## 5. O SEGMENTO DE *CONTACT CENTER*

*Telemarketing*, *Call Center*, *Contact Center* são variações do mesmo tema para descrever aquilo que Castelliano e Ferreira (1998) definiram como sendo uma operação que usa a telecomunicação para se comunicar com determinado público, a fim de promover qualquer tipo de venda ou marketing, entre outras ações similares. Este capítulo objetiva caracterizar o segmento foco deste trabalho, a saber, o *contact center*. Busca discriminar algumas características básicas das instituições deste segmento, sua cultura, seus valores, enfim, seu *modus operandi*, bem como apresentar uma visão geral da organização em estudo.

*Contact Center* são centrais de atendimento responsáveis por operar serviços de relacionamento com clientes por diferentes canais de comunicação, seja ele fornecedor, intermediário, consumidor final ou demais *stakeholders* de interesse da empresa. Atualmente, os principais serviços prestados por este segmento são:

- Aquisição: Televendas, Agendamento de visitas, Geração de *leads*;
- Experimentação: *Welcome Call*, Pesquisa de satisfação, Ativação de clientes e Atualização cadastral;
- Relacionamento: *Customer Care*, ou Serviço de atendimento ao cliente, *Cross/Up Sell*, Gestão de reclamações, Programa de fidelização;
- Retenção: Programas de retenção, Programas de reativação de clientes inativos;
- BPO (*Business Process Outsourcing*): Recuperação de crédito, Promoção de vendas.

Em termos históricos, segundo a Associação Brasileira de Telesserviços (ABT, 2009), o telefone passou a ser utilizado, em Berlim, como ferramenta para fins comerciais em 1880, pouco depois do registro da patente de sua criação por Alexandre Graahm Bell, em 1876. Nessa ocasião, um pasteleiro oferecia seus pastéis a um cadastro de clientes. No Brasil, em meados da década de 1950, já se fazia *telemarketing* por meio das *Páginas Amarelas*, principalmente para empresas de cartão de crédito e editoras. Em meados dos anos 1970, aconteceu a primeira grande campanha de marketing via telefone: a *Ford Motor Company* contratou e treinou 15 mil donas de casa para realizar cerca de 20 milhões de ligações de suas casas para identificar potenciais compradores de veículos.

Nessa época, os termos *telemarketing* e *call center* eram associados apenas à ação que envolvia vendas realizadas por telefone. Hoje, a maioria das empresas especializadas neste tipo de serviço se autodenomina *contact center*, termo mais abrangente para designar a incorporação de outras operações de marketing além do inicial contato ativo para o oferecimento de produtos e serviços. Contam hoje com os Serviços de Atendimento ao Consumidor (SACs), *chats*, as respostas a *e-mails*, os *helpdesks*, as cobranças e o *Customer Relationship Management* (CRM).

Aos poucos, esta nova forma de fazer marketing e atender os clientes se propagou e ganhou força com a chegada da tecnologia da informática, da *internet* e o aumento vertiginoso das linhas telefônicas disponíveis. Segundo a Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL, 2009), em 1997 o Brasil contava 21,5 milhões de telefones fixos; em 2002, 73,7 milhões; e em 2006, 138,7 milhões. Assim, era inevitável que se consolidassem no Brasil, no final do século XX, os polêmicos *contact centers*.

Desde então o crescimento do segmento foi insólito. Ainda segundo dados da ABT (2009), o segmento tem crescido cerca de 30% a cada ano. As três maiores empresas do segmento no País se instalaram há menos de 10 anos e a maior delas em faturamento bruto cresceu 300% nos primeiros quatro anos e conta hoje cerca de 55 mil empregados.

Esse crescimento surpreendente faz deste segmento um dos maiores empregadores do País. Em 1997, o setor de *telemarketing* empregava 151 mil pessoas e em 2002 o número de postos de trabalho pulou para 465 mil, acumulando em 2006 um montante de aproximadamente 650 mil trabalhadores, devendo atingir neste ano de 2010 um total de 1.300.000 pessoas ligadas diretamente a ele, conforme comprovam os resultados preliminares da pesquisa *Global Call Center Industry Project*, em realização no Brasil pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da PUC-SP e pela ABT. Ainda de acordo com dados do Departamento de Direito do Consumidor (DPDC), órgão do Ministério da Justiça, os *contact centers* no Brasil abrem 40 mil vagas por ano (BRASIL c, 2009).

Os números não param por aí. De acordo com a Associação Brasileira das Relações Empresa Cliente (ABRAREC), ainda cabe mencionar:

- O Brasil tem a segunda maior base de *contact centers* do mundo, apenas no mercado local.
- O faturamento anual do setor é em torno de R\$19,07 bilhões.
- Existe cerca de 400.000 PAs no país.
- A taxa de terceirização média é de 35%.
- SAC é o maior motivador do crescimento e volume no setor, enquanto que a Recuperação de crédito é o produto com maior potencial para os próximos anos.
- Os setores da economia que tradicionalmente mais consomem produtos de relacionamento são Convergência (Telecom, Internet, TI), Financeiro (bancos, financeiras, seguradoras), Varejo e Serviços.

Esta mesma associação ainda cita sobre o mercado:

- O *call center* é o primeiro emprego de grande parte da população economicamente ativa, sendo a porta de entrada para o mercado de trabalho.
- Atende a toda diversidade do povo brasileiro, sem preconceito de raça, credo e condição social.
- Investe o primeiro mês de trabalho na formação básica do profissional: cidadania, língua portuguesa, conduta e informática.
- Investe continuamente em capacitação para novas tecnologias e processos de trabalhos.
- Desenvolve programas sociais para formação e inserção de jovens no mercado de trabalho.

Entretanto, o segmento de *contact center* é alvo constante de severas críticas por parte da mídia e do senso comum, que julgam que há um crescimento bem mais modesto das políticas de gestão de pessoas no que tange a motivação, relacionamento interpessoal, qualidade de vida e estresse no ambiente de trabalho. Acreditam que este segmento tem reproduzido as condições estabelecidas pela Escola de Administração Científica de Taylor, como aquela que desenvolveu a metodologia de utilizar o cronômetro para mensurar o tempo médio de execução de uma tarefa. O

juízo se dá porque os *contact centers* acompanham o trabalho dos atendentes ou operadores (nomes do cargo dos profissionais que atendem ou realizam as ligações), que são monitorados ininterruptamente (pela empresa, pela empresa cliente, pela ANATEL e pelo cliente final) em relação aos seus tempos e movimentos, por meio do TMA (tempo médio de atendimento – medida utilizada para se alcançar a relação ótima entre velocidade e qualidade do atendimento), das gravações das ligações, de escuta *on-line* com monitoria em *real time*, de sistema de ponto que indica cada segundo logado ao terminal pessoal de micro, da pausa para uso do toalete e lanche, da presença constante do supervisor circulando pelas PAs (posições de atendimento) e dos indicadores de controle afixados em todas as paredes do local de trabalho, para citar alguns dos controles.

Some-se a este cenário o Decreto nº 6.523 (Anexo B) (BRASIL b, 2009), que entrou em vigor no Brasil em 1º de dezembro de 2008, fixando normas gerais sobre o Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC). Este decreto apresenta 22 artigos que conferem maior conforto e qualidade ao atendimento ao cliente, mas que acaba por sobrecarregar ainda mais o profissional de *contact center*, que precisa por exemplo, como reza o art. 10º, parágrafo 2º, ter conhecimento suficiente para tratar todas as questões relacionadas tanto a reclamações quanto a cancelamentos. Com este parágrafo, a quantidade de informações que cada profissional precisa memorizar é enorme e tensionante (BRASIL b, 2008). De acordo com o DPDC, só nos seis primeiros meses de vigor do decreto foram formalizadas 6.421 reclamações e 431 notificações foram emitidas (BRASIL c, 2009).

Este, contudo, é o cenário típico dos profissionais da linha de frente do segmento. Mas, como reagem os profissionais na função gerencial, tanto na gerência intermediária quanto na gerência operacional? Estes profissionais são os responsáveis por manter o clima organizacional adequado, portanto, propenso à produtividade.

## **5.1 A organização pesquisada**

A empresa pesquisada está entre as dez maiores do setor de telesserviços do País, provendo soluções personalizadas para cada cliente. Em 2008, foi eleita “A Melhor Empresa de *Call*

*Center*” pelo VIII Prêmio ABT, em função de seu porte, do número de colaboradores, da competência técnica, mercado atendido e, principalmente, da qualidade dos serviços prestados.

Possui em sua carteira de negócios clientes diversificados e de portes variados pertencentes a segmentos diversos. Conta com uma estrutura de quatro filiais e um efetivo de aproximadamente 10 mil colaboradores em todas as empresas da corporação. O faturamento do grupo em 2009 superou a casa dos 200 milhões de reais.

Tem como clientes empresas que buscam qualificação para atuar de forma ética e responsável com seus clientes ao efetuar ligações para divulgação de seus produtos e serviços, vendas, *cross selling*, pós venda e ampliação da base de clientes, locação de infraestrutura completa e espaços personalizados e terceirização de mão de obra com estratégias para formação, desenvolvimento e manutenção das potencialidades dos funcionários.

A empresa tem por missão: “Ser líder em seu segmento de negócio no Brasil, provendo serviços e produtos de classe mundial em tecnologia da informação e gestão do conhecimento, agregando valores aos clientes, colaboradores, parceiros e acionistas, visando servir com excelência, gerando negócios sustentáveis e relacionamento com responsabilidade”. Dentre seus valores, podem-se listar a ética, a transparência, o capital humano, a resiliência, a confiança, a sustentabilidade, o empreendedorismo o respeito aos investidores e o comprometimento com os resultados. A empresa lista como seus princípios básicos de atuação:

- A realização de projetos personalizados – aplicando de forma sistemática o conhecimento e informações em favor de projetos exclusivos para os clientes.
- O foco nos resultados – possibilitando aos clientes crescimento e qualificação de seus negócios.
- O atendimento superior – mantendo pleno comprometimento com as demandas dos clientes.
- A inovação, dinamismo e criatividade – acompanhando, antecipando e compartilhando as tendências dos mercados mundial e local.

- A integração, colaboração e cordialidade – estabelecendo relações internas e externas dentro de um clima agradável e de alta produtividade.

Considerando sua missão, visão e valores, nos últimos anos a organização vem expandindo seus negócios de maneira considerável, conquistando novos e diversificados clientes e desenvolvendo e adotando novas metodologias de gestão de pessoas e processos. Fruto de todo este esforço é que a empresa porta atualmente duas certificações de qualidade importantes para o seu negócio: a do Programa Brasileiro de Autoregulação do Setor de Relacionamento (Probare) e a do *International Organization for Standardization (ISO) 9001:2000*.

Desde dezembro de 2008 e ao longo de 2009, vem passando por uma reestruturação em função do Decreto 6.523, para adequar-se a esta nova legislação específica para o segmento de *contact center*.

A organização, que lida diretamente com pessoas, tem no capital humano e na tecnologia da informação a dupla perfeita para a viabilidade do negócio e percebe seu colaborador como o principal responsável pelo cumprimento do seu compromisso com seus clientes e com a sociedade, adotando políticas de gestão de pessoas baseadas na cultura, nas crenças e nos valores reinantes na empresa. Toda esta sua preocupação com este público lhe rendeu em 2008 11 prêmios da ABT, dentre os quais prêmios sobre motivação, responsabilidade social e tecnologia do negócio.

Outro ponto forte da companhia voltada para a gestão de pessoas é a velocidade de recrutamento, seleção e treinamento. Em um segmento em que as empresas trocam 40% do quadro no ano, a atividade relacionada a pessoal é intensa e ininterrupta. Para atender a esta demanda, avalia todos os meses aproximadamente 4 mil candidatos e destes treina cerca de 1.500 por até 40 dias antes de exercerem suas atividades.

Além dos treinamentos introdutórios, a empresa desenvolve programas de capacitação para todos os níveis hierárquicos, principalmente para os níveis gerenciais, que contam com programas específicos alinhados aos desafios e necessidades próprios e do segmento, visando à maximização do desempenho do seu capital humano e dos resultados empresariais.

Todos os programas de desenvolvimento profissional são elaborados de forma contínua e integrada, com base em competências e resultados esperados *versus* alcançados, visando sempre à busca constante de melhorias. Além disso, buscam atender à legislação vigente e extremamente exigente do segmento, bem como aos requisitos de cada cargo e ao estágio tecnológico avançado em que a organização se encontra.

Nesses programas, o empregado é o principal agente do processo de desenvolvimento, comprometendo-se a disseminar o conhecimento adquirido e a transformar sua capacitação e treinamento em soluções que agreguem valor para a empresa. Além disso, o gestor é o estimulador, o facilitador e o responsável pelo processo de capacitação e desenvolvimento desses trabalhadores. As iniciativas individuais de formação e aperfeiçoamento profissionais, compatíveis com as necessidades empresariais, também são sempre incentivadas.

A organização tem inovado vertiginosamente em tecnologia, valendo-se dos *softwares* e *hardwares*, mais modernos de telefonia, mantendo seu parque tecnológico condizente com o de seus concorrentes, atendendo às expectativas dos clientes. O investimento em tecnologia é representativo a ponto de se desenvolver, ela mesma, ferramentas de gestão tão específicas que seus concorrentes as têm pleiteado para implantação própria. Há, assim, um crescente investimento por parte da organização em tecnologias organizacionais de todas as naturezas.

Quanto ao seu planejamento estratégico para os próximos seis anos (até 2015), a empresa não pensa em estagnar o crescimento. Muito ao contrário, quer expandir ainda mais sua atuação atendendo a outros clientes e em outros estados da Federação.

Considerou-se esta organização por pertencer a um segmento foco de críticas do senso comum e da mídia como estressante e por atuar com um grande número de colaboradores, o que se reflete diretamente no trabalho dos empregados, especialmente dos gerentes, que estão permanentemente se adaptando às novas situações para sobreviverem na empresa.

Um dos fatores determinantes para que a pesquisa fosse realizada nesta organização, além de sua representatividade e importância no mercado brasileiro, refere-se às pressões que seus profissionais vêm sofrendo para atender à crescente demanda de serviços. Apenas em seis meses de 2009 a organização cresceu cerca de 500 posições de atendimento, o que representa

aproximadamente 1.300 empregados a mais. Esse crescimento significa um aumento de 200 trabalhadores no quadro mensalmente, além do *turnover* de 800 pessoas por mês. Essas alterações no quadro são apenas o reflexo das alterações que acontecem diariamente na rotina da organização com seu aumento no número de clientes e/ou contratos, gerando em todos os seus níveis gerenciais expectativa e ansiedade quanto ao alcance dos resultados contratados.

Assim, conhecendo o porte da organização, sua cultura, as pressões que seu público enfrenta e as estratégias que ela desenvolve para contornar tais pressões, apresentam-se a seguir a análise dos dados e os resultados da pesquisa.

## 6. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Uma vez realizado o tratamento estatístico, os dados foram analisados tendo como referência os objetivos do estudo e serão apresentados considerando os seguintes conteúdos: caracterização da amostra, diagnóstico global de estresse, diagnóstico específico de estresse tratando a questão do gênero masculino e feminino e os dados demográficos e sua relação com o estresse ocupacional.

### 6.1 Caracterização da amostra

A amostra caracteriza-se por 120 gerentes, ou 54%, dos 221 gerentes dos níveis de gerência intermediária e operacional de uma empresa de prestação de serviços do segmento de *contact center*.

Mesmo considerando o momento em que a empresa está vivenciando, de grande expansão, os gerentes se envolveram de forma positiva e cooperativa neste processo, tendo a coleta de dados sido realizada conforme previsto. Ou seja, obteve-se a amostra prevista, sendo 53 gerentes do sexo masculino e 67 do sexo feminino, como pode ser observado na Tabela 3.

#### 6.1.1 Gênero, faixa etária, estado civil

A Tabela 3 evidencia a distribuição da amostra por gênero.

**TABELA 3: Distribuição por gênero**

<b>Gênero</b>	<b>Quantitativo</b>	<b>%</b>
Masculino	53	44,2
Feminino	67	55,8
Total	120	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Do total da amostra 67 gerentes, ou 55,8%, são do sexo feminino e 53, ou 44,2%, são do sexo masculino, o que caracteriza uma empresa com predominância feminina, conforme mostra a Tabela 3.

A Tabela 4 evidencia a distribuição da amostra por faixa etária.

**TABELA 4: Distribuição por faixa etária**

<b>Faixa Etária</b>	<b>Quantitativo</b>	<b>%</b>
Até 25 anos	59	49,2
De 26 a 30 anos	35	29,2
De 31 a 35 anos	17	14,2
Mais de 36 anos	9	7,5
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação à idade, 59 gerentes, ou 49,2% da amostra têm menos de 25 anos; 29,2% se distribuem entre 26 e 30 anos; 14,2% têm entre 31 e 35 anos de idade; e 7,5% têm mais de 36 anos, conforme apresentado na Tabela 4.

Em relação ao estado civil, a amostra é composta como representado na Tabela 5.

**TABELA 5: Distribuição por estado civil**

<b>Estado Civil</b>	<b>Quantitativo</b>	<b>%</b>
Casado/ Vive com cônjuge	26	21,7
Solteiro	88	73,3
Outros	6	5,0
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 6 evidencia a distribuição da amostra por nível hierárquico.

**TABELA 6: Distribuição por nível hierárquico**

<b>Nível Hierárquico</b>	<b>Quantitativo</b>	<b>%</b>
Gerência Intermediária	15	12,5
Gerência Operacional	105	87,5
Total	120	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Faz-se importante ressaltar que do total geral da amostra, 105 gerentes, ou 87,5% são gerentes operacionais e 15, ou 12,5%, são gerentes de nível intermediário.

### 6.1.2 Escolaridade

A Tabela 7 evidencia a distribuição da amostra por escolaridade.

**TABELA 7: Distribuição por escolaridade**

<b>Escolaridade</b>	<b>Quantitativo</b>	<b>%</b>
Ensino médio completo	4	3,3
Graduação incompleta	75	62,5
Graduação completa	41	34,2
Total	120	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto à escolaridade, 4 gerentes, ou 3,3% têm 2º grau completo; 75, ou 62,5%, têm curso superior incompleto; e 41 indivíduos, ou 34,2%, têm curso superior completo, conforme apresenta a Tabela 7.

Quanto ao nível de pós-graduação, a amostra se comporta da seguinte forma:

**TABELA 8: Distribuição por escolaridade/ pós-graduação**

<b>Escolaridade/ pós-graduação</b>	<b>Quantitativo</b>	<b>%</b>
MBA/ Especialização incompleto	5	55,6
MBA/ Especialização completo	4	44,4
Total	9	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

A separação do nível de pós-graduação dos demais níveis de escolaridade se deu em função do destaque para o número da amostra que porta este nível de escolaridade.

### 6.1.3 Tempo na função gerencial e setor de trabalho

No que diz respeito ao tempo na função, a amostra se comportou da seguinte forma:

**TABELA 9: Distribuição por tempo na função**

<b>Tempo na função</b>	<b>Quantitativo</b>	<b>%</b>
Menos de 1 ano	36	30,0
De 1 a 3 anos	71	59,2
De 4 a 6 anos	13	10,8
Total	120	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação ao tempo em que o profissional atua na função gerencial na organização pesquisada a amostra se distribui da seguinte forma: 36 gerentes, ou 30,0%, estão na empresa há menos de 1 ano; 71, ou 59,2%, de 1 a 3 anos; e 13, ou 10,8%, de 4 a 6 anos.

No que tange à distribuição por área de atuação, ficou evidente o seguinte:

**TABELA 10: Distribuição por área de atuação**

<b>Área de atuação</b>	<b>Quantitativo</b>	<b>%</b>
Produção/ Operação	60	50,0
Comercial/ Vendas/ Atendimento	30	25,0
Recursos Humanos/ Gestão de Pessoas	12	10,0
Administrativa em Geral	4	3,3
Qualidade	3	2,5
Planejamento	2	1,7
Informática	1	0,8
Outra	8	6,7
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa

No que se refere à área de atuação, 50,0%, trabalham na área de Produção/ Operação, que é a maior e mais representativa da organização pesquisada, como representado na Tabela 10. Os demais gerentes atuam nas áreas Comercial, Gestão de Pessoas, Administrativa, Qualidade, Planejamento, Informática e Outra.

#### **6.1.4 Número de horas contratadas, trabalhadas e trabalho nos finais de semana e feriado**

Embora o número de horas contratadas de trabalho seja legalmente 44 horas semanais, no máximo, e esta seja a jornada contratada pela organização, esta informação foi questionada e a Tabela 11 mostra a jornada que os gerentes pesquisados acreditam terem sido contratados.

**TABELA 11: Distribuição por horas trabalhadas**

<b>Número de horas trabalhadas</b>	<b>Quantitativo</b>	<b>%</b>
Até 44 horas	50	41,7
De 45 a 50 horas	37	30,8
De 51 a 60 horas	17	14,2
Mais de 60 horas	12	10,0
Não responderam	4	3,3
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Os profissionais da empresa são contratados para trabalhar 44 horas por semana, conforme legislação trabalhista vigente. Contudo, apenas 50 gerentes, ou 41,7%, afirmaram que cumprem a carga horária de 44 horas. Afirmam que trabalham de 45 a 50 horas semanais, 37 ou 30,8%; e mais de 50 horas semanais, 24,2% ou 29 gestores.

Com relação ao trabalho aos sábados, domingos e feriados, entendendo que as horas trabalhadas nestes dias já foram consideradas no número de horas trabalhadas, têm-se os seguintes dados, apresentados na Tabela 12:

**TABELA 12: Distribuição por trabalho aos sábados, domingos e feriados**

<b>Trabalho aos sábados, domingos e feriados</b>	<b>Quantitativo</b>	<b>%</b>
Sempre	45	37,5
Algumas vezes	38	31,7
Raramente ou nunca	37	30,8
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Esses resultados possibilitam entender o dado de que 55% dos pesquisados afirmam trabalhar mais de 44 horas semanais, uma vez que 93 gerentes ou 69,2% afirmam que sempre ou algumas vezes trabalham aos sábados, domingos e feriados.

### 6.1.5 Hábito de consumo de bebida alcoólica e fumo

As Tabelas 13 e 14 trazem as informações referentes ao consumo de bebidas alcoólicas e a frequência com que elas são consumidas:

**TABELA 13: Distribuição por consumo de unidade de bebida alcoólica**

Consumo de bebida alcoólica	Quantitativo	%
Não	62	51,7
De 1 a 5 unidades	46	38,3
De 6 a 15 unidades	10	8,3
De 16 a 35 unidades	1	0,8
Mais de 35 unidades	1	0,8
Total	120	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Sobre o hábito de consumo de bebidas alcoólicas, do total da amostra 58 gerentes, ou 48,2%, afirmam que consomem bebidas alcoólicas; 62, ou 51,7%, afirmam que não consomem bebidas alcoólicas. Dos que consomem, 46, ou 38,3%, consomem de 1 a 5 unidades<sup>4</sup> por semana; 10, ou 8,3%, de 6 a 15 unidades/semana; 1, ou 0,8%, de 16 a 35 unidades; e 1, ou 0,8%, mais de 35 unidades por semana.

**TABELA 14: Distribuição por frequência de consumo de bebida alcoólica**

Frequência de consumo de bebida alcoólica	Quantitativo	%
Mais que de costume	6	10,3
O mesmo que de costume	22	37,9
Menos que de costume	30	51,7
Total	58	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Com relação à frequência com que têm bebido atualmente, apenas 6 gerentes, ou 10,3%, da amostra têm consumido mais bebida alcoólica do que de costume; 22, ou 37,9%; o

<sup>4</sup> 1 unidade = uma taça de vinho, uma caneca de chope, uma garrafa de cerveja ou uma dose de destilados

mesmo que o de costume; e 30, ou 51,7%, menos do que o de costume, conforme mostra a Tabela 14.

No que tange ao consumo de cigarro, as Tabelas 15 e 16 apresentam dados importantes sobre a existência ou não do hábito e a frequência com que ele é alimentado:

**TABELA 15: Distribuição por consumo de cigarro**

<b>Consumo de cigarro</b>	<b>Quantitativo</b>	<b>%</b>
Sim	11	9,2
Não	109	90,8
Total	120	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação ao hábito do consumo de cigarro, do total da amostra somente 11 gerentes, ou 9,2%, afirmam que fumam; e 109, ou 90,8%, que não fumam. Com relação à frequência com que têm fumado, apenas 5, ou 45,5%, têm fumado mais do que de costume; 4, ou 36,4%; o mesmo que o de costume; e 2, ou 18,2%, menos do que o de costume, como pode ser observado na Tabela 17, a seguir.

**TABELA 16: Distribuição por frequência de consumo de cigarro**

<b>Frequencia de consumo de cigarro</b>	<b>Quantitativo</b>	<b>%</b>
Mais que de costume	5	45,5
O mesmo que de costume	4	36,4
Menos que de costume	2	18,2
Total	11	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

### 6.1.6 Saúde e envolvimento social

**TABELA 17: Distribuição pela ocorrência de problema de saúde**

<b>Problemas de saúde</b>	<b>Quantitativo</b>	<b>%</b>
Sim	30	25,0
Não	90	75,0
Total	120	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto à ocorrência de problemas de saúde, 30 gerentes, ou 25,0%, afirmaram ter problemas nessa área; e 90, ou 75,0%, não ter qualquer tipo de problema de saúde, observado na Tabela 17. Os principais problemas mencionados: gastrite, 15 gerentes ou 50%; hipertensão, 3 gerentes ou 10%; anemia, 2 gerentes ou 6,6%; sinusite, 2 gerentes ou 6,6%, ansiedade, asma, enxaqueca, escoliose, estresse, pedra nos rins, problemas respiratórios e reumatismo, cada um sendo apontado por 1 gerente ou 3,3%.

Nenhum dos gerentes, até a data da realização da pesquisa, foi acometido por infarto cardíaco, embora 7, ou 5,8%, tenham deixado de responder a esta questão, conforme mostra a Tabela 18.

**TABELA 18: Distribuição pela ocorrência de infarto cardíaco**

<b>Ocorrência de infarto cardíaco</b>	<b>Quantitativo</b>	<b>%</b>
Não	113	94,2
Não responderam	7	5,8
Total	120	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

### 6.2 Diagnóstico global de estresse

Utilizando como referência o modelo MTEG, desenvolvido por Zille (2005, p. 191, 194, 195, 222, 223), o diagnóstico de estresse para a amostra global foi realizado, interpretado e analisado considerando-se os critérios estabelecidos pelo autor para os níveis: ausência de estresse, estresse leve a moderado, estresse intenso e estresse muito intenso.

A Tabela 19 apresenta os valores de referência para a interpretação do estresse ocupacional – resultados da pesquisa.

**TABELA 19: Interpretação do estresse ocupacional**

Nível de estresse	Valor de referência
Ausência de estresse	< 1,75
Estresse leve a moderado	> ou = 1,75 a < 2,46
Estresse intenso	> ou = 2,46 a < 3,16
Estresse muito intenso	> ou = 3,16

Fonte: ZILLE, L. P. *Novas perspectivas para a abordagem do estresse ocupacional em gerentes: estudo em organizações brasileiras de setores diversos*. Belo Horizonte. CEPEAD/FACE/UFMG, 2005, p. 222-223 (Tese de doutorado).

Nota: A escala utilizada para os valores de referência variou de 1,00 a 5,00.

Zille (2005, p. 194 e 195) definiu os níveis de estresse considerados para análise da seguinte forma:

*Ausência de estresse:* Situação em que ocorre um equilíbrio adequado entre a estrutura psíquica do indivíduo e as pressões psíquicas oriundas do ambiente ocupacional.

*Estresse leve a moderado:* Refere-se à manifestações de estresse, contudo, em um grau compensado, não gerando, necessariamente, consequências importantes para o trabalho do indivíduo. No caso da persistência deste estado por um período maior de tempo, pode ocorrer a tendência de agravamento na sua intensidade, o que poderá comprometer a estrutura psíquica, podendo afetar aspectos comportamentais e/ou emocionais, como também orgânicos, com reflexos nas atividades profissionais e em outras áreas da vida.

*Estresse intenso:* Está relacionado à permanência de forma muito frequente de alguns dos principais sintomas de estresse, como nervosismo acentuado, ansiedade, angústia, fadiga, dificuldade de concentração no trabalho, insônia, dor nos músculos do pescoço e ombros por tensão, dor de cabeça por tensão, indisposição gástrica, palpitações e autoestima baixa. Neste nível de estresse, o indivíduo já apresenta problemas de concentração e dificuldade para a realização de atividades que antes eram realizadas com naturalidade, refletindo em sua produtividade no dia a dia do trabalho. As condições orgânicas e psíquicas apresentam alterações e a maioria dos casos requer tratamento clínico e psicológico com profissionais especializados.

*Estresse muito intenso*: Indica a convivência constante com alguns dos principais sintomas de estresse, como mencionado no nível estresse intenso. O indivíduo apresenta problemas significativos de concentração, bem como dificuldades muito importantes ao realizar as suas atividades antes realizadas com normalidade, o que reflete diretamente em sua produtividade no trabalho, perdendo quase que totalmente a capacidade de realização. As condições orgânicas e psíquicas apresentam alterações significativas, tornando-se iminente a necessidade de tratamento clínico e psicológico, visando controlar e eliminar as causas de desequilíbrio da relação entre a estrutura psíquica e as pressões psíquicas advindas do ambiente. A Tabela 20 apresenta o diagnóstico de estresse para amostra global deste estudo.

**TABELA 20: Diagnóstico de estresse ocupacional – amostra global**

Diagnóstico de estresse para a amostra global			
Níveis de estresse	Valor de referência	Quantidade	%
Ausência de estresse	< 1,75	32	26,7
Estresse leve a moderado	> ou = 1,75 a < 2,46	54	45,0
Estresse intenso	> ou = 2,46 a < 3,16	20	16,7
Estresse muito intenso	> ou = 3,16	14	11,7
Total		120	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com os dados da Tabela 20, 26,7% dos gerentes não apresentam estresse. Ou seja, são indivíduos que vêm apresentando bom equilíbrio entre suas estruturas psíquicas e as pressões psíquicas advindas das situações de trabalho. Entretanto, 88, ou 73,4%, apresentam quadro de estresse, variando de estresse leve a moderado a estresse muito intenso. Destes, 28,4% apresentam quadro de estresse intenso e muito intenso.

Esse resultado vai ao encontro das constatações das últimas pesquisas realizadas no Brasil sobre o tema. Em pesquisa realizada por Zille (2005) em 15 organizações brasileiras representativas de vários segmentos da economia nacional com 550 ocupantes da função gerencial nos seus diversos níveis hierárquicos, 345 gerentes, 63%, foram diagnosticados como estressados, sendo que, 98, ou 18%, apresentaram quadro de estresse bastante

agravado, não reunindo, portanto, as condições de saúde psíquicas e orgânicas necessárias à execução das suas atividades normais de trabalho.

Pesquisa realizada pelo ISMA (2003), revela a incidência de estresse muito intenso em relação aos trabalhadores brasileiros. Em situação mais crítica estão os profissionais japoneses e com índices menores do que os identificados no Brasil (70%) estão China, Estados Unidos, Alemanha, França e Israel. A pesquisa também revela que os altos índices de estresse estão, de certa forma, relacionados com as fusões e o enxugamento do quadro de pessoal das empresas, provocados, principalmente, pelos efeitos da globalização.

Pesquisa que apresenta dados semelhantes foi realizada pelo ISMA-Brasil, em 2004, com trabalhadores brasileiros que atuavam em diversas ocupações. Revelou que 70% dos pesquisados apresentavam quadro de estresse. Estes dados são semelhantes aos encontrados por Couto (1987), que revelaram que 68% executivos brasileiros de diversos estados apresentavam algum quadro de estresse.

Quando a análise é realizada por nível hierárquico, os dados podem ser observados como na Tabela 21.

**TABELA 21: Análise do nível de estresse, segundo o nível hierárquico – amostra global**

Nível de estresse	Nível Hierárquico				Total por nível de estresse	
	Gerência Intermediária		Supervisão Operacional		Abs.	%
	Abs.	%	Abs.	%		
Ausência	1	6,7	31	29,5	32	26,7
Leve a moderado	10	66,7	44	41,9	54	45,0
Intenso	3	20,0	17	16,2	20	16,7
Muito intenso	1	6,7	13	12,4	14	11,7
Total	15	100,0	105	100,0	120	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Como apresentado na Tabela 21, é possível observar que na amostra pesquisada os gerentes de nível intermediário apresentam maior incidência de estresse do que os gerentes de nível operacional, que são gestores que ocupam cargos hierarquicamente menos elevados. Como pode ser observado, 93,3% dos gerentes intermediários apresentam quadro de estresse, contra

70,5% dos gerentes operacionais. Quando a análise se dá pelo nível de intensidade de estresse (intenso e muito intenso), a categoria de Supervisores apresenta incidência ligeiramente superior, ou seja, 28,6% contra 26,7% dos Gerentes.

A maior incidência de quadros de estresse em gerentes intermediários – indivíduos que, pela natureza da função e por ocuparem cargos intermediários, estão mais vulneráveis a um maior nível de pressão no ambiente ocupacional – coincide com os resultados obtidos por Zille (2005). De acordo com a pesquisa realizada pelo autor, os ocupantes de gerência intermediária sofrem maior intensidade de pressão advinda do contexto de trabalho, uma vez que, por ocuparem posição intermediária, são pressionados não só por seus superiores como também por seus pares e subordinados.

A seguir, serão apresentados os dados em observância ao modelo teórico (MTEG), que serviu de base para a realização deste estudo (ZILLE, 2005, p. 191). Na sequência, serão apresentados os principais sintomas de estresse, as principais fontes de tensão no trabalho, as fontes de tensão do indivíduo e do papel gerencial, as fontes de tensão específicas do trabalho do gerente, os mecanismos de regulação, e os impactos na produtividade dos gestores pesquisados, que correspondem aos construtos de primeira ordem constantes do modelo teórico utilizado na pesquisa.

Cada um dos construtos será apresentado separadamente e analisado de acordo com o resultado global da amostra e, de modo mais específico, identificando as diferenças entre dois grupos de gestores: indivíduos diagnosticados com estresse intenso e muito intenso (grupo I); e indivíduos diagnosticados com ausência de estresse ou estresse leve a moderado (grupo II).

Posteriormente, será apresentado o resultado da amostra, segmentado por gênero, e, de modo mais específico, também identificando as diferenças entre dois grupos de gestores, ou seja grupo I e grupo II.

### 6.2.1 Sintomas de estresse

A Tabela 22 apresenta os principais sintomas por nível de estresse apresentados pela amostra.

**TABELA 22: Principais sintomas por nível de estresse – amostra global**

Sintomas	Níveis de estresse nos gestores			
	Estresse intenso e estresse muito intenso (Grupo I)		Ausência de estresse e Estresse leve a moderado (Grupo II)	
	N	%	N	%
Nervosismo acentuado	82	68,3%	38	31,7%
Ansiedade	83	69,2%	37	30,8%
Ímpetos de raiva	97	80,8%	23	19,2%
Angústia	87	72,5%	33	27,5%
Fadiga	85	70,8%	35	29,2%
Irritabilidade fácil	92	76,7%	28	23,3%
Períodos de depressão	101	84,2%	19	15,8%
Dor de cabeça por tensão	88	73,3%	32	26,7%
Insônia	95	79,2%	25	20,8%
Dor nos músculos do pescoço e ombros	90	75,0%	30	25,0%
Dor discreta do peito sob tensão	111	92,5%	9	7,5%
Palpitações	106	88,3%	14	11,7%
Indisposição gástrica ou dos no estomago	98	81,7%	22	18,3%
Nó na garganta	107	89,2%	13	10,8%
Tontura, vertigem	114	95,0%	6	5,0%
Falta ou excesso de apetite	89	74,2%	31	25,8%
Perda e/ ou oscilação do senso de humor	93	77,5%	27	22,5%
Uso de cigarros para aliviar a tensão	114	95,0%	6	5,0%
Uso de bebidas alcoólicas p/ aliviar a tensão	113	94,2%	7	5,8%
Pânico	114	95,0%	6	5,0%
<b>Média</b>		<b>71,7%</b>		<b>28,3%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

- a) Gerentes diagnosticados com ausência de estresse/ leve a moderado (86) – Grupo II  
 b) Gerentes diagnosticados com estresse intenso/ muito intenso (34) – Grupo I

A Tabela 22 identificou que na amostra global, os três principais sintomas de estresse são: tontura/vertigem, uso de cigarros para aliviar a tensão e pânico, todos presentes em 114 gerentes ou 95%, da amostra. Além destes, podem-se citar como sintomas relevantes de estresse da amostra global: uso de bebida alcoólica para aliviar a tensão, presente em 113 gerentes ou 94,2%; dor discreta no peito sob tensão, 111 gerentes ou 92,5%, e nó na garganta, 107 gerentes ou 89,2%.

## 6.2.2 Fontes de tensão

### 6.2.2.1 Fontes de tensão no trabalho

A Tabela 23 apresenta as fontes de tensão por intensidade dos níveis de estresse dos gerentes pesquisados em relação ao construto *fontes de tensão no trabalho*.

**TABELA 23: Fontes de tensão por nível de estresse em relação ao construto *fontes de tensão no trabalho*- amostra global**

Fontes de Tensão	Níveis de estresse nos gestores			
	Estresse intenso e estresse muito intenso (Grupo I)		Ausência de estresse e Estresse leve a moderado (Grupo II)	
	N	%	N	%
Executo um trabalho complexo, e o mesmo me deixa desgastado/muito cansado.	98	81,7%	22	18,3%
A tecnologia no meu trabalho tem me sobrecarregado muito (ex. <i>e-mail</i> , <i>softwares</i> , sistemas integrados de gestão, etc.).	92	76,7%	28	23,3%
O trabalho que executo consiste na realização de várias atividades ao mesmo tempo, com alto grau de cobrança, o que gera em mim tensão excessiva.	65	54,2%	55	45,8%
Percebo que a filosofia da alta gerência/diretoria nesta organização é pautada pela obsessão e compulsão por resultados, causando-me tensão excessiva.	79	65,8%	41	34,2%
É normal que as organizações queiram fazer mais com o mínimo, porém nesta organização esta situação é exagerada (paranóia).	93	77,5%	27	22,5%
A organização administra utilizando princípios de racionalidade (aproveitamento máximo de tempo e recursos), levando-os ao extremo, com a aplicação de técnicas cada vez mais sofisticadas de produtividade, o que gera em mim tensão excessiva.	99	82,5%	21	17,5%
Esta organização estabelece metas de trabalho em excesso, gerando grande desgaste na sua execução, acompanhamento e avaliação.	88	73,3%	32	26,7%
Grande parte das decisões relacionadas ao meu trabalho é tomada sem a minha participação, o que causa em mim desgaste excessivo.	87	72,5%	33	27,5%
Conviver com “espalha-brasas” (indivíduo estressado, ansioso, desequilibrado emocionalmente) é significativa fonte de tensão no meu ambiente de trabalho.	85	70,8%	35	29,2%
No desenvolvimento do meu trabalho, sofro pressão excessiva em seus diversos aspectos.	87	72,5%	33	27,5%
Já presenciei nesta organização a ocorrência	107	89,2%	13	10,8%

de alto impacto emocional, como assalto, acidente grave, morte e outras de mesma natureza.				
Tenho experimentado nesta organização situações de inibição de autenticidade e coerência no exercício das minhas atividades.	105	87,5%	15	12,5%
Tenho experimentado nesta organização situações de inibição da liberdade no exercício das minhas atividades.	103	85,8%	17	14,2%
Nesta organização existe prática recorrente de isolar, perseguir pessoas que eventualmente sejam consideradas funcionalmente inadequadas (assédio moral).	107	89,2%	13	10,8%
Há situações em que se procura manter as pessoas num clima de insegurança e medo.	106	88,3%	14	11,7%
Há decisões tomadas por pessoas mentalmente desequilibradas (perversas e/ou neuróticas).	109	90,8%	11	9,2%
Há situações de prática de humilhação, explícita ou implícita, nesta organização.	110	91,7%	10	8,3%
Há situações de desrespeito humano nesta organização.	108	90,0%	12	10,0%
Eu sinto que a minha relação de emprego nesta organização é insegura/instável.	99	82,5%	21	17,5%
Para atingir os resultados que a organização exige, muitas vezes, defronto-me com situações em que há orientações superiores, explícitas ou implícitas, para agir fora do que considero eticamente correto.	99	82,5%	21	17,5%
Muitos prazos e prazos apertados são rotina no meu trabalho, acarretando-me grande incômodo e tensão excessiva.	75	62,5%	45	37,5%
O número excessivo de horas de trabalho é considerado por mim como uma importante fonte de tensão e/ou sensação de desgaste.	88	73,3%	32	26,7%
As minhas atividades nesta organização geram uma excessiva carga de trabalho, o que, de certa forma, está ultrapassando os meus limites e gerando significativa fonte de tensão para mim.	92	76,7%	28	23,3%
<b>Média</b>		<b>72,5%</b>		<b>27,5%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

a) Gerentes diagnosticados com ausência de estresse/ leve a moderado (86) – Grupo II.

b) Gerentes diagnosticados com estresse intenso/ muito intenso (34) – Grupo I.

A Tabela 23 evidenciou que a principal fonte de tensão no trabalho é a existência de situações de prática de humilhação, explícita ou implícita, já que 91,7% dos respondentes, com índice de estresse intenso a muito intenso, as consideraram significativas. Podem-se citar também outras duas: a presença de decisões tomadas por pessoas mentalmente desequilibradas, com 90,8% da amostra, e o fato de existirem situações de desrespeito humano, com 90% da amostra indicando-a como relevante, que reforçam práticas de gestão adotadas pela organização em estudo.

### 6.2.2.2 Fontes de tensão do indivíduo e do papel gerencial

A Tabela 24 apresenta as fontes de tensão dos gerentes pesquisados, por nível de estresse, em relação ao construto *fontes de tensão do indivíduo e do papel gerencial* da amostra global.

**TABELA 24: Fontes de tensão por nível de estresse em relação ao construto *fontes de tensão do indivíduo e do papel gerencial* - amostra global**

Fontes de Tensão	Níveis de estresse nos gestores			
	Estresse intenso e estresse muito intenso (Grupo I)		Ausência de estresse e Estresse leve a moderado (Grupo II)	
	N	%	N	%
Levar a vida de forma muito corrida, realizando cada vez mais trabalho em menos tempo, mesmo quando não há exigências para tal	68	56,7%	52	43,3%
Pensar e/ ou realizar freqüentemente duas ou mais coisas ao mesmo tempo, com dificuldade de concluí-las, mesmo quando não há exigências para tal.	84	70,0%	36	30,0%
Não conseguir desligar-se das coisas do trabalho.	68	56,7%	52	43,3%
Assumir, no contexto do trabalho, compromissos muito desafiadores, além dos limites.	94	78,3%	26	21,7%
Ter que fazer atividades de trabalho bem acima da capacidade técnica e/ou atividades de aprendizado recente, das quais ainda não tem domínio pleno.	91	75,8%	29	24,2%
Ter o dia muito tomado com uma série de compromissos assumidos, com pouco ou nenhum tempo livre.	68	56,7%	52	43,3%
Ter os horários de descanso (após expediente, feriados e finais de semana) tomados pelo trabalho.	91	75,8%	29	24,2%
<b>Média</b>		<b>52,5%</b>		<b>47,5%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

- a) Gerentes diagnosticados com ausência de estresse/ leve a moderado (86) – Grupo II.  
 b) Gerentes diagnosticados com estresse intenso/ muito intenso (34) – Grupo I.

A Tabela 24 mostra que a principal fonte de tensão do indivíduo e do papel gerencial é ter que assumir, no contexto do trabalho, compromissos muito desafiadores, além dos limites, o que foi apontado por 94 gerentes ou 78,3%.

### 6.2.2.3 Fontes de tensão específicas do trabalho do gerente

A Tabela 25 apresenta a intensidade das fontes de tensão dos gerentes pesquisados, por nível de estresse, em relação ao construto *fontes de tensão específicas do trabalho do gerente* para a amostra global.

**TABELA 25: Fontes de tensão dos gerentes pesquisados por nível de estresse em relação ao construto *fontes de tensão específicas do trabalho do gerente* – amostra global**

Fontes de Tensão	Níveis de estresse nos gestores			
	Estresse intenso e estresse muito intenso (Grupo I)		Ausência de estresse e Estresse leve a moderado (Grupo II)	
	N	%	N	%
Conhecer o que é qualidade de vida e sua importância e não ter tempo de praticar esses conceitos, devido à absorção pelo trabalho.	79	65,8%	41	34,2%
Ter dificuldades de compatibilizar os compromissos de trabalho com os compromissos de família, sociais, entre outros.	78	65,0%	42	35,0%
Vivenciar conflitos por ter que, ao mesmo tempo, ser inovador e dotado de autonomia e estar sujeito às normas da organização.	84	70,0%	36	30,0%
Vivenciar conflitos por perceber-se em sobrecarga e não ter como questionar a mesma, por exercer função de gestão.	83	69,2%	37	30,8%
Ter de compatibilizar entre a necessidade de descentralização e a concentração de poder no topo da organização.	96	80,0%	24	20,0%
Ter dificuldade de conciliar a necessidade de trabalhar em modelo participativo e a necessidade de isolamento, em função da competitividade estabelecida na organização.	103	85,8%	17	14,2%
Não poder agir de forma autoritária e ter que ser autoritário em determinadas ocasiões.	95	79,2%	25	20,8%
Conviver com situações de tensão excessiva inerentes às relações humanas no trabalho.	94	78,3%	26	21,7%
Sentir que os resultados estão “de bom tamanho”, mas não poder manifestar essa percepção para o	87	72,5%	33	27,5%

grupo/organização, tendo que solicitar à equipe resultados ainda mais desafiadores.		
<b>Média</b>	<b>62,5%</b>	<b>37,5%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

- a) Gerentes diagnosticados com ausência de estresse/ leve a moderado (86) – Grupo II.  
b) Gerentes diagnosticados com estresse intenso/ muito intenso (34) – Grupo I.

A Tabela 25 apresentou que 103 gerentes, ou 85,8%, consideram ter dificuldade de conciliar a necessidade de trabalhar em modelo participativo e a necessidade de isolamento, em função da competitividade estabelecida na organização e que isso representa a principal fonte de tensão específica do trabalho do gerente.

### 6.2.3 Mecanismos de regulação

A Tabela 26 apresenta os mecanismos de regulação dos gerentes pesquisados, por nível de estresse, em relação ao construto *mecanismos de regulação* para a amostra global.

**TABELA 26: Mecanismos de regulação dos gerentes pesquisados por nível de estresse em relação ao construto *mecanismos de regulação* – amostra global**

Mecanismos de Regulação	Níveis de estresse nos gestores			
	Estresse intenso e estresse muito intenso (Grupo I)		Ausência de estresse e Estresse leve a moderado (Grupo II)	
	N	%	N	%
Como considera a experiência pessoal na solução de dificuldades no trabalho	112	93,3%	8	6,7%
Como avalia a possibilidade de atrasar cronogramas de trabalho	62	51,7%	58	48,3%
Como avalia a possibilidade de questionar prazos e prioridades com os superiores, quando necessário	79	65,8%	41	34,2%
Como avalia a possibilidade de descansar, de forma regular, nos feriados e em finais de semana	72	60,0%	48	40,0%
Como avalia a possibilidade de gozar as férias regularmente	94	78,3%	26	21,7%
Realiza programa de exercício físico planejado/ orientado	47	39,2%	73	60,8%
Encontra tempo para relaxar/ descansar	82	68,3%	38	31,7%

Como avalia a possibilidade de canal aberto na organização para discussão das situações de dificuldade e tensão	80	66,7%	40	33,3%
Como avalia a periodicidade de cobranças na organização e a sua conseqüente geração de tensão excessiva	77	64,2%	43	35,8%
Como avalia a cooperação entre os pares	101	84,2%	19	15,8%
<b>Média</b>		<b>55,0%</b>		<b>45,0%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

a) Gerentes diagnosticados com ausência de estresse/ leve a moderado (86) – grupo II

b) Gerentes diagnosticados com estresse intenso/ muito intenso (34) – grupo I

A Tabela 26 deixou evidente que 112 gerentes, ou 93,3%, consideram a experiência pessoal na solução de dificuldades no trabalho como o principal mecanismo de regulação. Outros mecanismos também se mostraram importantes como a cooperação entre os pares, a regularidade no gozo das férias, tempo para relaxar/descansar e a possibilidade de canal aberto na organização para discutir as situações de dificuldade e tensão. Por fim, chama-se a atenção para o mecanismo "exercício físico planejado/orientado" mais presente nos indivíduos do Grupo II, atuando de forma pró-ativa em relação aos quadros de estresse. Este resultado também foi obtido por Zille (2005, p. 234), onde menciona "com base no teste de inferência estatística realizado, é possível generalizar que gestores que praticam exercício físico regular têm menos estresse que aqueles que não utilizam essa prática ( $<0,01$ )".

#### 6.2.4 Impactos na produtividade

A Tabela 27 apresenta os impactos na produtividade dos gerentes pesquisados, por nível de estresse, em relação ao construto *impactos na produtividade para a amostra global*.

**TABELA 27: Impactos na produtividade dos gerentes pesquisados por nível de estresse em relação ao construto *impactos na produtividade* – amostra global**

Impactos na Produtividade	Níveis de estresse nos gestores			
	Estresse intenso e estresse muito intenso (Grupo I)		Ausência de estresse e Estresse leve a moderado (Grupo II)	
	N	%	N	%
Dificuldade de lembrar fatos recentes relacionados ao trabalho que anteriormente eram facilmente lembrados.	95	79,2%	25	20,8%
Dificuldade na tomada de decisões anteriormente fáceis de serem tomadas.	105	87,5%	15	12,5%
Fuga das responsabilidades de trabalho antes assumidas de forma natural.	114	95,0%	6	5,0%
Desejo de trocar de emprego com frequência.	90	75,0%	30	25,0%
Estar sentindo uma desmotivação importante com o trabalho.	87	72,5%	33	27,5%
Perder o controle sobre os eventos da vida (trabalho, família, relacionamentos, entre outros).	99	82,5%	21	17,5%
Excessivo desgaste nos relacionamentos interpessoais, no trabalho ou fora dele.	100	83,3%	20	16,7%
Dificuldade de concentração no trabalho.	101	84,2%	19	15,8%
Diminuição da eficácia no trabalho.	104	86,7%	16	13,3%
Queda na produtividade.	103	85,8%	17	14,2%
<b>Média</b>		<b>76,7%</b>		<b>23,3%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

a) Gerentes diagnosticados com ausência de estresse/ leve a moderado (86) – Grupo II.

b) Gerentes diagnosticados com estresse intenso/ muito intenso (34) – Grupo I.

A Tabela 27 deixa evidentes alguns aspectos considerados impactantes na produtividade dos gerentes, como a fuga das responsabilidades de trabalho assumidas de forma natural citada por 114 gerentes, ou 95%. Além deste impacto, podem-se citar a dificuldade na tomada de decisões anteriormente fáceis de ser tomadas, o que ocorre com 105 gerentes ou 87,5% e a diminuição da eficácia no trabalho, com 104 gerentes ou 86,7%. Como pode ser observado na tabela em referência, esse conjunto de situações evidencia o impacto na produtividade, apontado por 85,8% da amostra daqueles indivíduos identificados com quadro de estresse intenso e muito intenso.

### 6.3 Diagnóstico específico de estresse: a questão dos gêneros

A diferença entre os gêneros vem sendo discutida por séculos por autores como Agrawal (1997) e Roughgarden (2005), conforme mencionado no item 3.5 deste estudo. Os dados a seguir evidenciam algumas das diferenças entre homens e mulheres em postos de gerência, abordando como indivíduos de cada um dos sexos em cargos de gerência intermediária e operacional reagem em ambientes de tensão.

A Tabela 28 apresenta o diagnóstico de estresse para amostra global do gênero masculino e do gênero feminino.

**TABELA 28: Diagnóstico de estresse ocupacional – por gênero**

Níveis de estresse	Valor de referência	Diagnóstico de estresse para a amostra – por gênero			
		Masculino		Feminino	
		Quantitativo	%	Quantitativo	%
Ausência de estresse	< 1,75	16	30,2	16	23,9
Estresse leve a moderado	> ou = 1,75 a < 2,46	27	50,9	27	40,3
Estresse intenso	> ou = 2,46 a < 3,16	7	13,2	13	19,4
Estresse muito intenso	> ou = 3,16	3	5,7	11	16,4
Total		53	100,	67	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com a Tabela 28, 16 gerentes masculinos, ou 30,2% apresentam *ausência de estresse*. Pode-se afirmar que estes indivíduos apresentam bom equilíbrio entre suas estruturas psíquicas e as pressões psíquicas advindas das situações de trabalho. Entretanto, 37 gerentes masculinos, ou 69,8% apresentam quadro de estresse, variando de estresse leve a moderado a estresse muito intenso. Quanto aos gerentes do gênero feminino, percebe-se que 16 gerentes ou 23,9% apresentam *ausência de estresse*. Ou seja, são indivíduos que apresentam bom equilíbrio entre suas estruturas psíquicas e as pressões psíquicas advindas das situações de trabalho. Entretanto, 51 gerentes ou 76,1%, apresentam quadro de estresse, variando de estresse leve a moderado a estresse muito intenso. Percebe-se que os dados apontam para um quadro de estresse maior por parte dos gerentes do gênero feminino.

### 6.3.1 Sintomas de estresse – por gênero

A Tabela 29 apresenta os sintomas por nível de estresse das amostras do gênero masculino e feminino separadamente.

**TABELA 29: Principais sintomas por nível de estresse – por gênero**

Sintomas	Gênero Masculino				Gênero Feminino			
	Estresse intenso e estresse muito intenso (Grupo I)		Ausência de estresse e Estresse leve a moderado (Grupo II)		Estresse intenso e estresse muito intenso (Grupo I)		Ausência de estresse e Estresse leve a moderado (Grupo II)	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Nervosismo acentuado	43	81,10%	10	18,90%	39	58,20%	28	41,80%
Ansiedade	43	81,10%	10	18,90%	40	59,70%	27	40,30%
Ímpetos de raiva	47	88,70%	6	11,30%	50	74,60%	17	25,40%
Angústia	41	77,40%	12	22,60%	46	68,70%	21	31,30%
Fadiga	43	81,10%	10	18,90%	42	62,70%	25	37,30%
Irritabilidade fácil	45	84,90%	8	15,10%	47	70,10%	20	29,90%
Períodos de depressão	50	94,30%	3	5,70%	51	76,10%	16	23,90%
Dor de cabeça por tensão	45	84,90%	8	15,10%	43	64,20%	24	35,80%
Insônia	43	81,10%	10	18,90%	52	77,60%	15	22,40%
Dor nos músculos do pescoço e ombros	48	90,60%	5	9,40%	42	62,70%	25	37,30%
Dor discreta do peito sob tensão	52	98,10%	1	1,90%	59	88,10%	8	11,90%
Palpitações	48	90,60%	5	9,40%	58	86,60%	9	13,40%
Indisposição gástrica ou dos no estomago	46	86,80%	7	13,20%	52	77,60%	15	22,40%
Nó na garganta	52	98,10%	1	1,90%	55	82,10%	12	17,90%
Tontura, vertigem	53	100,00%	0	0,00%	61	91,00%	6	9,00%
Falta ou excesso de apetite	45	84,90%	8	15,10%	44	65,70%	23	34,30%
Perda e/ ou oscilação do senso de humor	48	90,60%	5	9,40%	45	67,20%	22	32,80%
Uso de cigarros para aliviar a tensão	49	92,50%	4	7,50%	65	97,00%	2	3,00%
Uso de bebidas alcoólicas p/ aliviar a tensão	50	94,30%	3	5,70%	63	94,00%	4	6,00%

Pânico	52	98,10%	1	1,90%	62	92,50%	5	7,50%
<b>Média</b>		<b>81,10%</b>		<b>18,90%</b>		<b>64,20%</b>		<b>35,80%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 29 mostra que 53 gerentes, ou 100% apresentam tontura/vertigem como o principal sintoma de estresse. Além deste sintoma, outros são significativos como nó na garganta, dor discreta no peito sob tensão e pânico, todos reconhecidos por 52 gerentes, ou 98,1%. Os gerentes do gênero feminino, apresentaram sintomas diferentes: uso de cigarro para aliviar a tensão (65/ 97%), uso de bebidas alcoólicas para aliviar a tensão (63/ 94%) e pânico (62/ 92,5%).

### 6.3.2 Fontes de tensão – por gênero

#### 6.3.2.1 Fontes de tensão do trabalho

A Tabela 30 apresenta as fontes de tensão no trabalho, por nível de estresse, dos gerentes do gênero masculino e feminino pesquisados em relação ao construto *fontes de tensão no trabalho*.

**TABELA 30: Fontes de tensão dos gerentes pesquisados por nível de estresse em relação ao construto *fontes de tensão no trabalho* – por gênero**

Fontes de tensão	Gênero Masculino				Gênero Feminino			
	Estresse intenso e estresse muito intenso (Grupo I)		Ausência de estresse e Estresse leve a moderado (Grupo II)		Estresse intenso e estresse muito intenso (Grupo I)		Ausência de estresse e Estresse leve a moderado (Grupo II)	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Executo um trabalho complexo, e o mesmo me deixa desgastado/muito cansado.	45	84,90%	8	15,10%	53	79,10%	14	20,90%
A tecnologia no meu trabalho tem me sobrecarregado muito (ex. <i>e-mail</i> , <i>softwares</i> , sistemas integrados de gestão, etc.).	44	83,00%	9	17,00%	48	71,60%	19	28,40%

O trabalho que executo consiste na realização de várias atividades ao mesmo tempo, com alto grau de cobrança, o que gera em mim tensão excessiva.	33	62,30%	20	37,70%	32	47,80%	35	52,20%
Percebo que a filosofia da alta gerência/diretoria nesta organização é pautada pela obsessão e compulsão por resultados, causando-me tensão excessiva.	38	71,70%	15	28,30%	41	61,20%	26	38,80%
É normal que as organizações queiram fazer mais com o mínimo, porém nesta organização esta situação é exagerada (paranóia).	44	83,00%	9	17,00%	49	73,10%	18	26,90%
A organização administra utilizando princípios de racionalidade (aproveitamento máximo de tempo e recursos), levando-os ao extremo, com a aplicação de técnicas cada vez mais sofisticadas de produtividade, o que gera em mim tensão excessiva.	48	90,60%	5	9,40%	51	76,10%	16	23,90%
Esta organização estabelece metas de trabalho em excesso, gerando grande desgaste na sua execução, acompanhamento e avaliação.	45	84,90%	8	15,10%	43	64,20%	24	35,80%

Grande parte das decisões relacionadas ao meu trabalho é tomada sem a minha participação, o que causa em mim desgaste excessivo.	41	77,40%	12	22,60%	46	68,70%	21	31,30%
Conviver com “espalha-brasas” (indivíduo estressado, ansioso, desequilibrado emocionalmente) é significativa fonte de tensão no meu ambiente de trabalho.	40	75,50%	13	24,50%	45	67,20%	22	32,80%
No desenvolvimento do meu trabalho, sofro pressão excessiva em seus diversos aspectos.	40	75,50%	13	24,50%	47	70,10%	20	29,90%
Já presenciei nesta organização a ocorrência de alto impacto emocional, como assalto, acidente grave, morte e outras de mesma natureza.	47	88,70%	6	11,30%	60	89,60%	7	10,40%
Tenho experimentado nesta organização situações de inibição de autenticidade e coerência no exercício das minhas atividades.	47	88,70%	6	11,30%	58	86,60%	9	13,40%
Tenho experimentado nesta organização situações de inibição da liberdade no exercício das minhas atividades.	47	88,70%	6	11,30%	56	83,60%	11	16,40%
Nesta organização existe prática recorrente de isolar, perseguir pessoas que eventualmente sejam consideradas funcionalmente inadequadas (assédio moral).	49	92,50%	4	7,50%	58	86,60%	9	13,40%

Há situações em que se procura manter as pessoas num clima de insegurança e medo.	49	92,50%	4	7,50%	57	85,10%	10	14,90%
Há decisões tomadas por pessoas mentalmente desequilibradas (perversas e/ou neuróticas).	47	88,70%	6	11,30%	62	92,50%	5	7,50%
Há situações de prática de humilhação, explícita ou implícita, nesta organização.	48	90,60%	5	9,40%	62	92,50%	5	7,50%
Há situações de desrespeito humano nesta organização.	49	92,50%	4	7,50%	59	88,10%	8	11,90%
Eu sinto que a minha relação de emprego nesta organização é insegura/instável.	45	84,90%	8	15,10%	54	80,60%	13	19,40%
Para atingir os resultados que a organização exige, muitas vezes, defronto-me com situações em que há orientações superiores, explícitas ou implícitas, para agir fora do que considero eticamente correto.	43	81,10%	10	18,90%	56	83,60%	11	16,40%
Muitos prazos e prazos apertados são rotina no meu trabalho, acarretando-me grande incômodo e tensão excessiva.	38	71,70%	15	28,30%	37	55,20%	30	44,80%
O número excessivo de horas de trabalho é considerado por mim como uma importante fonte de tensão e/ou sensação de desgaste.	42	79,20%	11	20,80%	46	68,70%	21	31,30%

As minhas atividades nesta organização geram uma excessiva carga de trabalho, o que, de certa forma, está ultrapassando os meus limites e gerando significativa fonte de tensão para mim.	44	83,00%	9	17,00%	48	71,60%	19	28,40%
<b>Média</b>		<b>79,20%</b>		<b>20,80%</b>		<b>67,20%</b>		<b>32,80%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Analisando a Tabela 30 ficou claro que para o sexo masculino as principais fontes de tensão são: existência de prática recorrente de isolar, perseguir pessoas que eventualmente sejam consideradas funcionalmente inadequadas (assédio moral), existência de situações em que se procura manter as pessoas num clima de insegurança e medo, e existência de situações de desrespeito humano. Todos estes sintomas foram sinalizados por 49 gerentes, 92,5% dessa amostra. No caso dos gerentes do gênero feminino, 62 gerentes ou 92,5%, consideram como fontes de tensão no trabalho o fato de as decisões serem tomadas por pessoas mentalmente desequilibradas e a existência de prática de humilhação, explícita ou implícita. Percebe-se similaridade entre as sinalizações dos gerentes de ambos os gêneros, no sentido de apontar para práticas veladas ou explícitas de assédio moral como sendo originadores de situações de estresse.

### 6.3.2.2 Fontes de tensão do indivíduo e do papel gerencial – por gênero

A Tabela 31 apresenta as fontes de tensão do indivíduo e do papel gerencial, por nível de estresse, em relação ao construto *fontes de tensão do indivíduo e do papel gerencial*, para os gêneros masculino e feminino.

**TABELA 31: Intensidade das fontes de tensão por níveis de estresse dos gerentes pesquisados em relação ao construto *fontes de tensão do indivíduo e do papel gerencial* – por gênero**

Fontes de tensão	Gênero Masculino				Gênero Feminino			
	Estresse intenso e estresse muito intenso (Grupo I)		Ausência de estresse e Estresse leve a moderado (Grupo II)		Estresse intenso e estresse muito intenso (Grupo I)		Ausência de estresse e Estresse leve a moderado (Grupo II)	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Levar a vida de forma muito corrida, realizando cada vez mais trabalho em menos tempo, mesmo quando não há exigências para tal	34	64,20%	19	35,80%	34	50,70%	33	49,30%
Pensar e/ ou realizar freqüentemente duas ou mais coisas ao mesmo tempo, com dificuldade de concluí-las, mesmo quando não há exigências para tal.	40	75,50%	13	24,50%	44	65,70%	23	34,30%
Não conseguir desligar-se das coisas do trabalho.	37	69,80%	16	30,20%	31	46,30%	36	53,70%
Assumir, no contexto do trabalho, compromissos muito desafiadores, além dos limites.	40	75,50%	13	24,50%	54	80,60%	13	19,40%
Ter que fazer atividades de trabalho bem acima da capacidade técnica e/ou atividades de aprendizado recente, das quais ainda não tem domínio pleno.	42	79,20%	11	20,80%	49	73,10%	18	26,90%
Ter o dia muito tomado com uma série de compromissos assumidos, com pouco ou nenhum tempo livre.	32	60,40%	21	39,60%	36	53,70%	31	46,30%

Ter os horários de descanso (após expediente, feriados e finais de semana) tomados pelo trabalho.	41	77,40%	12	22,60%	50	74,60%	17	25,40%
<b>Média</b>		<b>62,30%</b>		<b>37,70%</b>		<b>54,30%</b>		<b>45,70%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 31 evidenciou que as principais fontes de tensão do indivíduo e do papel gerencial para os gerentes do gênero masculino são: ter que fazer atividades de trabalho bem acima da capacidade técnica e/ou atividades de aprendizado recente, das quais ainda não tem domínio pleno e ter os horários de descanso tomados pelo trabalho. A primeira fonte de tensão foi elencada por 42 gerentes ou 79,2%, e a segunda por 41 gerentes, ou 77,4%. Quanto aos gerentes do gênero feminino os dados evidenciaram que 54 gerentes ou 80,6%, consideram que assumem compromissos muito desafiadores, além de seus limites e que isso se constitui em uma fonte de tensão do indivíduo e do papel gerencial. Outras fontes de tensão poderiam ser citadas, mas tiveram menor representatividade para essa população.

### 6.3.2.3 Fontes de tensão específicas do trabalho do gerente – por gênero

A Tabela 32 apresenta as fontes de tensão específicas do trabalho do gerente em relação aos níveis de estresse referente ao construto *fontes de tensão específicas do trabalho do gerente*, para cada um dos gêneros pesquisados.

**TABELA 32: Fontes de tensão específicas do trabalho do gerente por nível de estresse em relação ao construto *fontes de tensão específicas do trabalho do gerente* – por gênero**

Fontes de tensão	Gênero Masculino				Gênero Feminino			
	Estresse intenso e estresse muito intenso (Grupo I)		Ausência de estresse e Estresse leve a moderado (Grupo II)		Estresse intenso e estresse muito intenso (Grupo I)		Ausência de estresse e Estresse leve a moderado (Grupo II)	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Conhecer o que é qualidade de vida e sua importância e não ter tempo de praticar esses conceitos, devido à absorção pelo trabalho.	42	79,20%	11	20,80%	37	55,20%	30	44,80%
Ter dificuldades de compatibilizar os compromissos de trabalho com os compromissos de família, sociais, entre outros.	40	75,50%	13	24,50%	38	56,70%	29	43,30%
Vivenciar conflitos por ter que, ao mesmo tempo, ser inovador e dotado de autonomia e estar sujeito às normas da organização.	45	84,90%	8	15,10%	39	58,20%	28	41,80%
Vivenciar conflitos por perceber-se em sobrecarga e não ter como questionar a mesma, por exercer função de gestão.	40	75,50%	13	24,50%	43	64,20%	24	35,80%
Ter de compatibilizar entre a necessidade de descentralização e a concentração de poder no topo da organização.	43	81,10%	10	18,90%	53	79,10%	14	20,90%
Ter dificuldade de conciliar a necessidade de trabalhar em modelo participativo e a necessidade de isolamento, em	47	88,70%	6	11,30%	56	83,60%	11	16,40%

função da competitividade estabelecida na organização.								
Não poder agir de forma autoritária e ter que ser autoritário em determinadas ocasiões.	43	81,10%	10	18,90%	52	77,60%	15	22,40%
Conviver com situações de tensão excessiva inerentes às relações humanas no trabalho.	46	86,80%	7	13,20%	48	71,60%	19	28,40%
Sentir que os resultados estão “de bom tamanho”, mas não poder manifestar essa percepção para o grupo/organização, tendo que solicitar à equipe resultados ainda mais desafiadores.	39	73,60%	14	26,40%	48	71,60%	19	28,40%
<b>Média</b>		<b>75,50%</b>		<b>24,50%</b>		<b>52,20%</b>		<b>47,80%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 32 mostrou que 47 gerentes do gênero masculino, ou 88,7%, consideraram ter dificuldade de conciliar a necessidade de trabalhar em modelo participativo e a necessidade de isolamento, em função da competitividade estabelecida pela organização. Esta fonte também foi apontada por 56 gerentes do gênero feminino, ou 83,6%. Além dessa fonte de tensão, uma outra foi apontada como relevante por 46 gerentes do gênero masculino ou 86,8%, que é a convivência com situações de tensão excessiva inerentes às relações humanas no trabalho.

### 6.3.3 Mecanismos de regulação – por gênero

A Tabela 33 apresenta os mecanismos de regulação identificados por intensidade dos níveis de estresse dos gerentes pesquisados em relação ao construto *mecanismos de regulação*.

**TABELA 33: Mecanismos de regulação por intensidade dos níveis de estresse dos gerentes pesquisados em relação ao construto *mecanismos de regulação* – por gênero**

Mecanismos de regulação	Gênero Masculino				Gênero Feminino			
	Estresse intenso e estresse muito intenso (Grupo I)		Ausência de estresse e Estresse leve a moderado (Grupo II)		Estresse intenso e estresse muito intenso (Grupo I)		Ausência de estresse e Estresse leve a moderado (Grupo II)	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Como considera a experiência pessoal na solução de dificuldades no trabalho	48	90,60%	5	9,40%	47	70,10%	20	29,90%
Como avalia a possibilidade de atrasar cronogramas de trabalho	50	94,30%	3	5,70%	55	82,10%	12	17,90%
Como avalia a possibilidade de questionar prazos e prioridades com os superiores, quando necessário	50	94,30%	3	5,70%	64	95,50%	3	4,50%
Como avalia a possibilidade de descansar, de forma regular, nos feriados e em finais de semana	41	77,40%	12	22,60%	49	73,10%	18	26,90%
Como avalia a possibilidade de gozar as férias regularmente	40	75,50%	13	24,50%	47	70,10%	20	29,90%
Realiza programa de exercício físico planejado/ orientado	47	88,70%	6	11,30%	52	77,60%	15	22,40%
Encontra tempo para relaxar/ descansar	47	88,70%	6	11,30%	53	79,10%	14	20,90%
Como avalia a possibilidade de canal aberto na organização para discussão das situações de dificuldade e tensão	47	88,70%	6	11,30%	54	80,60%	13	19,40%

Como avalia a periodicidade de cobranças na organização e a sua conseqüente geração de tensão excessiva	48	90,60%	5	9,40%	56	83,60%	11	16,40%
Como avalia a cooperação entre os pares	47	88,70%	6	11,30%	56	83,60%	11	16,40%
<b>Média</b>		<b>64,20%</b>		<b>35,80%</b>		<b>47,80%</b>		<b>52,20%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 33 mostra que os gerentes do gênero masculino utilizam dois principais mecanismos de regulação do estresse: possibilidade de atrasar cronograma de trabalho e questionar prazos e prioridades com os superiores. Ambos os mecanismos foram apontados por 50 gerentes, ou 94,3%. Este último mecanismo de defesa também foi mencionado por 64 gerentes do gênero feminino, ou 95,5%, enfatizando assim sua importância dentro da organização.

#### 6.3.4 Impactos na produtividade – por gênero

A Tabela 34 apresenta os impactos na produtividade por intensidade dos níveis de estresse dos gerentes pesquisados em relação ao construto *impactos na produtividade*.

**TABELA 34: Impactos na produtividade por intensidade dos níveis de estresse dos gerentes pesquisados em relação ao construto *impactos na produtividade* – por gênero**

Impactos na produtividade	Gênero Masculino				Gênero Feminino			
	Estresse intenso e estresse muito intenso (Grupo I)		Ausência de estresse e Estresse leve a moderado (Grupo II)		Estresse intenso e estresse muito intenso (Grupo I)		Ausência de estresse e Estresse leve a moderado (Grupo II)	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Dificuldade de lembrar fatos recentes relacionados ao trabalho que anteriormente eram facilmente lembrados.	48	90,60%	5	9,40%	47	70,10%	20	29,90%

Dificuldade na tomada de decisões anteriormente fáceis de serem tomadas.	50	94,30%	3	5,70%	55	82,10%	12	17,90%
Fuga das responsabilidades de trabalho antes assumidas de forma natural.	50	94,30%	3	5,70%	64	95,50%	3	4,50%
Desejo de trocar de emprego com frequência.	41	77,40%	12	22,60%	49	73,10%	18	26,90%
Estar sentindo uma desmotivação importante com o trabalho.	40	75,50%	13	24,50%	47	70,10%	20	29,90%
Perder o controle sobre os eventos da vida (trabalho, família, relacionamentos, entre outros).	47	88,70%	6	11,30%	52	77,60%	15	22,40%
Excessivo desgaste nos relacionamentos interpessoais, no trabalho ou fora dele.	47	88,70%	6	11,30%	53	79,10%	14	20,90%
Dificuldade de concentração no trabalho.	47	88,70%	6	11,30%	54	80,60%	13	19,40%
Diminuição da eficácia no trabalho.	48	90,60%	5	9,40%	56	83,60%	11	16,40%
Queda na produtividade.	47	88,70%	6	11,30%	56	83,60%	11	16,40%
<b>Média</b>		<b>81,10%</b>		<b>18,90%</b>		<b>73,10%</b>		<b>26,90%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 34 evidencia que 50 gerentes do gênero masculino ou, 94,3% sofrem impactos em sua produtividade decorrentes do estresse e que os dois principais impactos são: dificuldade na tomada de decisões anteriormente fáceis de serem tomadas e fuga das responsabilidades de trabalho antes assumidas de forma natural. Este último impacto afeta também os gerentes do gênero feminino, já que 64 ou 95,5% o mencionaram.

## 6.4 Dados demográficos e sua relação com o estresse ocupacional

O nível de estresse ocupacional pode estar correlacionado a uma série de fatores como a idade, o tempo na função, a quantidade de horas trabalhadas e o consumo de bebidas alcoólicas. As tabelas que seguem serão para demonstrar estas correlações para a amostra global pesquisada.

### 6.4.1 Relação entre o nível de estresse ocupacional e o fator *idade*

A Tabela 35 apresenta a relação entre o estresse ocupacional e o fator *idade*

**TABELA 35: Relação entre o estresse ocupacional e o fator *idade***

Nível de Estresse	Idade						Total	%
	Menos de 30 anos	%	De 31 a 35 anos	%	Mais de 36 anos	%		
Ausência	21	22,3%	5	30,4%	6	66,7%	32	26,6%
Leve a moderado	45	47,9%	6	34,8%	3	33,3%	54	45,0%
Intenso	13	13,8%	5	30,4%	0	0%	20	16,0%
Muito intenso	15	15,9%	1	4,4%	0	0%	14	11,7%
<b>Média</b>	94	100,0%	17	100,0%	9	100,0%	120	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa

Teste qui-quadrado:  $P = 0,221$

A Tabela 35 apresenta a relação entre o nível de estresse ocupacional e o fator *idade*, em que se percebe que quanto menor a idade maior o nível de estresse ocupacional dos gerentes, já que 77,6% dos gerentes com menos de 30 anos de idade apresentaram quadros de estresse leve a moderado até muito intenso; enquanto 69,6% entre 31 e 35 anos e 33,3% com mais de 36 anos, evidenciaram esse mesmo quadro. Cabe mencionar, entretanto que, pelo teste de qui-quadrado a diferença não se apresenta significativa.

### 6.4.2 Relação entre o nível de estresse ocupacional e o fator *tempo na função*

A Tabela 36 apresenta a relação entre o estresse ocupacional e o fator *tempo na função*.

**TABELA 36: Relação entre o estresse ocupacional e o fator *tempo na função***

Nível de Estresse	Tempo na Função						Total	%
	Menos de 1 ano	%	De 1 a 3 anos	%	De 4 a 6 anos	%		
Ausência	13	36,1%	14	19,7%	5	38,5%	32	26,7%
Leve a moderado	17	47,2%	33	46,5%	4	30,8%	54	45,0%
Intenso	4	11,1%	13	18,3%	3	23,1%	20	16,7%
Muito intenso	2	5,6%	11	15,5%	1	7,7%	14	11,7%
<b>Média</b>	36	100,0%	71	100,0%	13	100,0%	120	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa

Teste qui-quadrado:  $P = 0,307$

A Tabela 37 apresenta a relação entre o nível de estresse ocupacional e o fator *tempo na função*, que evidenciou que o nível de estresse dos respondentes que estão na função gerencial entre 1 e 3 anos é o mais elevado, sofrendo um pico neste período, já que 80,3% dos participantes evidenciaram quadros de estresse neste nível. Ficou claro ainda que este nível tende a ser menor no início da carreira e a diminuir ainda mais após os 4 anos na função. Neste caso, assim como no fator idade, cabe mencionar também que, pelo teste de qui-quadrado, a diferença não se apresenta significativa.

#### 6.4.3 Relação entre o nível de estresse ocupacional e o fator *horas trabalhadas*

A Tabela 37 apresenta a relação entre o estresse ocupacional e o fator *horas trabalhadas*.

**TABELA 37: Relação entre o estresse ocupacional e o fator *horas trabalhadas***

Nível de Estresse	Horas Trabalhadas						Total	%
	44 horas	%	De 45 a 50 horas	%	Mais de 50 horas	%		
Ausência	25	50,0%	10	26,0%	5	17,2%	31	26,7%
Leve a moderado	18	35,7%	17	46,6%	13	44,8%	52	44,8%
Intenso	7	14,3%	5	13,7%	8	27,6%	20	17,2%
Muito intenso	0	0,0%	5	13,7%	3	10,3%	13	11,2%
<b>Média</b>	50	100,0%	37	100,0%	29	100,0%	116	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa

Teste Qui-quadrado:  $P = 0,202$

Obs.: 4 pessoas não informaram quantas horas trabalham por semana

A Tabela 37, que trata da correlação entre o nível de estresse ocupacional e o fator *horas trabalhadas*, constata que a maior parte da amostra, 66 gerentes ou 55,0% considera que trabalha além da carga horária para qual é contratada. A amostra revela, ainda, que quanto mais horas trabalhadas maior o nível de estresse, já que apenas 50% dos gerentes (25) que trabalham 44 horas evidenciaram quadros de estresse. Entretanto, 74% dos gerentes que trabalham de 45 a 50 horas evidenciaram o mesmo quadro e 83,7% dos que trabalham mais de 50 horas afirmaram apresentar nível de estresse leve a moderado e, até mesmo, estresse intenso e muito intenso. Aqui, também cabe a ponderação de que pelo teste de qui-quadrado a diferença não se apresenta significativa.

#### 6.4.4 Relação entre o nível de estresse ocupacional e o fator *consumo de bebida alcoólica*

A Tabela 38 apresenta a relação entre o estresse ocupacional e o fator *consumo de bebidas alcoólicas*.

**TABELA 38: Relação entre o estresse ocupacional e o fator *consumo de bebidas alcoólicas***

Nível de Estresse	Consumo de Bebida Alcoólica				Total	%
	Sim	%	Não	%		
Ausência	14	24,1%	18	29,0%	32	26,7%
Leve a moderado	27	46,6%	27	43,5%	54	45,0%
Intenso	9	15,5%	11	17,7%	20	16,7%
Muito intenso	8	13,8%	6	9,7%	14	11,7%
<b>Média</b>	58	100,0%	62	100,0%	120	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa

Teste qui-quadrado:  $P = 0,837$

A Tabela 38 mostra a relação entre o nível de estresse e o fator *consumo de bebidas alcoólicas*. Como 51,7% da população não consome bebida alcoólica e 48,3% consome, a relação entre o consumo de bebida e o nível de estresse fica ainda mais tênue, não merecendo atenção significativa, até mesmo em função de o teste de qui-quadrado não ter evidenciado relevância, no caso deste estudo.

#### 6.4.5 Relação entre o nível de estresse ocupacional e o fator *problemas de saúde*

A Tabela 39 apresenta a relação entre o estresse ocupacional e o fator *problemas de saúde*.

**TABELA 39: Relação entre o estresse ocupacional e o fator *problemas de saúde***

Nível de Estresse	Problemas de Saúde				Total	%
	Sim	%	Não	%		
Ausência	3	10,0%	29	32,2%	32	26,7%
Leve a moderado	13	43,3%	41	45,6%	54	45,0%
Intenso	7	23,3%	13	14,4%	20	16,7%
Muito intenso	7	23,3%	7	7,8%	14	11,7%
<b>Média</b>	<b>30</b>	<b>100,0%</b>	<b>90</b>	<b>100,0%</b>	<b>120</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Teste qui-quadrado:  $P = 0,019$

A Tabela 39 mostra a relação entre o nível de estresse ocupacional e o fator *problemas de saúde*, apontando que os gerentes com maior nível de estresse são também aqueles com maior quantidade de problemas de saúde, uma vez que 90% com este tipo de problemas apresentam quadros de estresse, enquanto que apenas 68,8% dos que não apresentam problemas de saúde possuem quadros de estresse. Os problemas de saúde apresentados por estes gerentes foram: gastrite, 15 gerentes ou 50%; hipertensão, 3 gerentes ou 10%; anemia, 2 gerentes ou 6,6%; sinusite, 2 gerentes ou 6,6%, ansiedade, asma, enxaqueca, escoliose, estresse, pedra nos rins, problemas respiratórios e reumatismo, cada um sendo apontado por 1 gerente ou 3,3%. Embora não se possa correlacionar diretamente que estes problemas de saúde sejam acarretados pelo nível de estresse, pode-se mencionar que esta correlação é significativa ( $P = 0,019$ ).

A relação dos dados demográficos em relação ao estresse ocupacional revelou que o nível de estresse é maior para: população mais jovem, com idade inferior a 30 anos; população com tempo de função entre 1 e 3 anos; população com jornada de trabalho maior do que as 44 horas contratadas; e população que apresenta problemas de saúde. Em contrapartida, o nível de estresse evidenciou ser similar tanto para a população que consome, quanto para a que não consome bebida alcoólica.

## 7. CONCLUSÕES

Este estudo teve como objetivo geral identificar em uma empresa do segmento de *contact center* aspectos específicos do trabalho dos gerentes em posições de gerência intermediária e gerência operacional causadores de tensão, analisando a intensidade e as possíveis manifestações de quadros de estresse.

Este objetivo foi atingido a partir de um estudo de caso com característica descritivo-explicativa, com uma amostra de 120 gerentes operacionais e intermediários.

Para atingir o objetivo geral e atender ao problema de pesquisa proposto – Como podem ser explicadas as fontes de tensão no trabalho e os possíveis quadros de estresse ocupacional em homens e mulheres ocupantes dos níveis gerencias (gerência intermediária e gerência operacional) em uma empresa do segmento de *contact center* com atuação na cidade de Belo Horizonte – utilizou-se o MTEG - Modelo Teórico para Explicar o Estresse Ocupacional em Gerentes, desenvolvido por Zille (2005), por meio do qual foi desenvolvido o estudo proposto.

Neste estudo foi possível identificar as principais fontes de tensão presentes no ambiente de trabalho e de ordem individual que estão levando os gerentes a desenvolver quadros de estresse ocupacional; os principais sintomas geradores desses quadros; os mecanismos de regulação utilizados pelos gestores para minimizarem os sintomas; como também alguns aspectos que estão relacionados com o impacto na produtividade da amostra estudada.

A amostra pesquisada é composta, em sua maioria, por indivíduos do sexo feminino, sendo este grupo composto por 67 indivíduos, ou 55,8%, tendo idade variada, com forte prevalência na faixa até os 25 anos, com 59 indivíduos, ou 49,2%, contando com 88, ou 73,3%, participantes solteiros. Dos participantes, 87,5%, ou 105, ocupam a gerência operacional da companhia e 75, ou 62,5%, possuem o terceiro grau de escolaridade incompleto. Além disto, a maioria ocupa o cargo de gerência na organização entre 1 e 3 anos, já que 71 indivíduos, ou 59,2%, estão neste grupo, concentrando-se prioritariamente na área operacional (60 participantes, ou 50%), tendo sido contratados para trabalhar 44 horas semanais, mas considerando que estão trabalhando em média até 16 horas a mais (66 gerentes ou 55,2%), fazendo horas extras aos sábados, domingos e feriados. Pode-se dizer também que praticamente metade consome bebida alcoólica, já que 62

gerentes ou 51,7%, o fazem e a maioria não faz uso de cigarro, ou seja apenas 11 respondentes fumam, ou 9,2%.

Em termos do objetivo específico *diagnóstico de estresse*, os resultados evidenciaram que 32 gerentes ou 26,7%, apresenta *ausência de estresse*, mostrando-se que possuem bom equilíbrio entre suas estruturas psíquicas e as pressões psíquicas advindas das situações de trabalho. Contudo, 88 gerentes ou 73,4%, apresentam quadro de estresse, variando de estresse leve a moderado a estresse muito intenso. Destes, 34 gerentes ou 28,4%, apresentam quadro de estresse intenso e muito intenso. Estes dados revelam coerência com pesquisas realizadas no Brasil nos últimos anos (COUTO, 1987; ZILLE, 2005; BRAGA, 2008; ZILLE e BRAGA, 2008).

Analisando a amostra do ponto de vista hierárquico, foi possível observar que os gerentes de nível intermediário apresentam níveis mais elevados de estresse do que os gerentes de nível operacional. Os resultados apontaram para 93,3% dos gerentes intermediários apresentando quadro de estresse, enquanto que 70,5% dos gerentes operacionais apresentando o mesmo quadro. Esses dados permitem concluir também que para esta pesquisa o estresse ocupacional está diretamente relacionado com a progressão hierárquica no cargo, uma vez que os gerentes intermediários, que ocupam cargos hierarquicamente superiores, encontram-se mais estressados que os gerentes operacionais, a eles subordinados. Pode existir um prognóstico pessimista de aumento do nível de estresse ao alcançar uma posição superior na escala hierárquica, se esta for uma progressão natural na empresa.

Quanto ao objetivo específico *identificar as principais fontes de tensão excessivas existentes no ambiente de trabalho e sua relação com possíveis quadros de estresse*, pôde-se constatar que na amostra global a principal fonte de tensão é a existência de situações de prática de humilhação, explícita ou implícita, nesta organização, já que 91,7% dos respondentes com índice de estresse intenso a muito intenso as consideraram significativas. Além desta fonte de tensão no trabalho, podem-se citar também outras duas: a presença de decisões tomadas por pessoas mentalmente desequilibradas, para 90,8% da amostra e o fato de existirem situações de desrespeito humano, para 90% da amostra indicando-a como relevante.

No que diz respeito ao objetivo específico *identificar os principais sintomas de estresse na amostra pesquisada*, o trabalho teve êxito, na medida em que identificou que na amostra global

os três principais sintomas de estresse são tontura/vertigem, uso de cigarros para aliviar a tensão e pânico, com 95% ou 114 dos respondentes apresentando estes sintomas. Além destes, pode-se citar também como sintomas relevantes de estresse da amostra global: uso de bebida alcoólica para aliviar a tensão, 94,2% da amostra ou 113 pessoas; dor discreta no peito sob tensão, 92,5% ou 111 respondentes e nó na garganta, 89,2% ou 107 participantes da amostra.

No que diz respeito ao objetivo específico *identificar e analisar as manifestações de estresse em relação ao gênero*; ficou evidente que os gerentes do sexo feminino apresentam-se com maior incidência de estresse do que os gerentes do sexo masculino, uma vez que o primeiro grupo possui 51 gerentes ou 76,1%, de sua população com quadros de estresse de leve a moderado até quadros de estresse muito intenso; enquanto que o segundo grupo apresenta 37 gerentes ou 69,8%, de sua população nos mesmos quadros de estresse.

Finalmente, no que tange ao objetivo específico *identificar os principais impactos do estresse na produtividade dos gerentes pesquisados*, ficaram evidentes alguns aspectos identificados que poderão contribuir neste sentido, como a fuga das responsabilidades de trabalho assumidas de forma natural com 114 gerentes ou 95%. Além deste impacto, pode-se citar a dificuldade na tomada de decisões anteriormente fáceis de serem tomadas, o que ocorre com 105 gerentes ou 87,5%, e a diminuição da eficácia no trabalho, mencionado por 104 gerentes ou 86,7%.

Além de buscar atender aos objetivos geral e específicos o presente estudo valeu-se dos dados pesquisados, para estabelecer relações entre o nível de estresse ocupacional e alguns fatores como a idade, o tempo na função, as quantidade de horas trabalhadas, o consumo de bebidas alcoólicas e problemas de saúde.

No que tange à relação entre o nível de estresse ocupacional e o fator *idade*, pode-se mencionar que quanto menor a idade maior o nível de estresse ocupacional dos gerentes, pois 71 gerentes ou 77,6% dos gerentes com menos de 30 anos de idade apresentaram quadros de estresse leve a moderado até muito intenso; enquanto 69,6% entre 31 e 35 anos e 33,3% com mais de 36 anos, evidenciaram esse mesmo quadro.

Já no que diz respeito à relação entre o nível de estresse ocupacional e o fator *tempo na função*, ficou evidente que o nível de estresse dos respondentes que estão na função gerencial entre 1 e 3

anos é o mais elevado, sofrendo um pico neste período, já que 57 gerentes ou 80,3%, evidenciaram quadros de estresse. Este nível tende a ser menor no início da carreira e tende a diminuir ainda mais após os 4 anos na função.

Sobre a correlação entre o nível de estresse ocupacional e o fator *horas trabalhadas*, foi possível constatar que a maior parte da amostra, 66 gerentes ou 55,0%, considera que trabalha além da carga horária para qual é contratada, o que corrobora com a definição de Cooper (2002) para os ocupantes da função gerencial que afirma que o profissional de nível gerencial trabalham mais horas e mais intensamente, para atingir o sucesso pessoal e as recompensas materiais. Além disto, a amostra demonstrou que quanto mais horas trabalhadas maior o nível de estresse, já que apenas 50% dos gerentes que trabalham 44 horas evidenciaram quadros de estresse. Entretanto, 74% dos gerentes que trabalham de 41 a 50 horas evidenciaram o mesmo quadro e 83,7% dos que trabalham mais de 50 horas afirmaram apresentar nível de estresse leve a moderado até mesmo estresse intenso e muito intenso.

No que se refere à relação entre o nível de estresse ocupacional e o fator *problemas de saúde*, a pesquisa demonstrou que os gerentes com maior nível de estresse são também aqueles com maior quantidade de problemas de saúde, uma vez que 90% dos gerentes com esse tipo de problema apresentam quadros de estresse, enquanto que apenas 68,8% dos que não apresentam problemas de saúde possuem quadros de estresse. Os problemas de saúde mencionados por estes gerentes foram: gastrite, 15 gerentes ou 50%; hipertensão, 3 gerentes ou 10%; anemia, 2 gerentes ou 6,6%; sinusite, 2 gerentes ou 6,6%, ansiedade, asma, enxaqueca, escoliose, estresse, pedra nos rins, problemas respiratórios e reumatismo, cada um sendo apontado por 1 gerente ou 3,3%.

A partir dos resultados apresentados, evidencia-se a necessidade de atenção por parte tanto da organização quanto por parte dos gerentes, no que tange à demanda por alterações estruturais e pessoais.

No caso da organização, faz-se importante salientar que a presença de quadros de estresse pode estar relacionado a baixo desempenho e conseqüente impacto negativo em relação aos resultados operacionais, além de déficits de saúde que acarretam absenteísmos justificados e injustificados. Sendo assim, algumas medidas podem ser tomadas para se buscar o acompanhamento dos quadros identificados.

Lembrando que 73,4% da amostra de gerentes apresentaram quadro de estresse e que desses, 28,4% apresentam níveis de estresse intenso (relacionado à permanência de forma muito frequente com alguns dos principais sintomas de estresse, como nervosismo acentuado, ansiedade e angústia, onde o indivíduo já apresenta problemas de concentração e dificuldade para a realização de atividades que antes eram realizadas com naturalidade, refletindo em sua produtividade no dia a dia do trabalho) e muito intenso (relacionado à convivência constante com alguns dos principais sintomas de estresse, levando o indivíduo a apresentar problemas significativos de concentração, bem como dificuldades muito importantes ao realizar as suas atividades antes realizadas com normalidade, o que reflete diretamente em sua produtividade no trabalho, perdendo quase que totalmente a capacidade de realização), considera-se importante que a organização se mobilizasse para a redução daqueles fatores que foram elencados como sendo os mais representativos na geração deste cenário: existência de situações de prática de humilhação, explícita ou implícita; presença de decisões tomadas por pessoas mentalmente desequilibradas; e presença de situações de desrespeito humano resultados. Esse cenário, que pode ser caracterizado como uma iminência de assédio moral, poderia ser tratado pela organização por meio de algumas ações: aprimoramento do processo seletivo, tanto interno quanto externo, garantindo que os melhores e mais capacitados profissionais ocupem os cargos de gerência; contratação de um número maior de gestores afim de que as atividades pudessem ser subdivididas de maneira mais justa e equilibrada entre eles, levando-os a tomarem decisões mais equilibradas e ponderadas; implantação de programas de desenvolvimento e capacitação de líderes, proporcionando maior adequação dos gerentes; e realização de reuniões de *feedback* e avaliação de desempenho para que os gestores pudessem tomar conhecimento deste cenário.

Estas medidas deveriam ser consideradas pela alta direção, uma vez que dentre os impactos que os elevados níveis de estresse podem causar a esta categoria ocupacional estão o desejo de trocar de emprego, a dificuldade de lembrar fatos recentes relacionados ao trabalho e ainda o impacto de se perder o controle sobre os eventos da vida (trabalho, família, relacionamentos, entre outros). É importante salientar que esse tipo de ocorrência apresenta um grande potencial para acarretar problemas tanto a organização tanto direta quanto indiretamente.

Já no caso dos indivíduos, é importante mencionar que, embora todos precisem se atentar para os níveis de estresse, alguns “grupos de risco” precisam se conscientizar e tomar ações mais do que

os outros, como os mais jovens, com idade inferior a 30 anos, os que estão iniciando na função (até dois anos), os que trabalham mais de 50 horas semanais, os que consomem bebida alcoólica e os que apresentam problemas crônicos de saúde. As recomendações para estes gerentes são na direção de negociar com seus superiores a redução da jornada efetiva de trabalho a níveis aceitáveis e dentro da média geral de acordo com o estabelecido pela legislação trabalhista, consumir menos bebidas alcoólicas e buscar acompanhamento médico e prática de atividade física regular. Quanto ao fator idade, provavelmente o estresse esteja correlacionado à insegurança e à falta de treinamento, o que poderia ser minimizado com a capacitação adequada antes de se assumir a função gerencial, responsabilidade esta, de forma prioritária atribuída à organização.

De posse dos resultados da pesquisa, vale mencionar as limitações com as quais esta se deparou. Inicialmente, houve a intenção de fazer a pesquisa considerando as diferenças de nível hierárquico, considerando-se 3 níveis: operacional, intermediária e alta gerência. Entretanto, a amostra de respondentes da alta gerência foi insignificante, não sendo considerada representativa para fins do estudo. Outra limitação foi o momento de expansão que a empresa estava passando, incluindo a chegada de aproximadamente 1000 colaboradores, no momento em que a pesquisa estava sendo realizada. Mudanças no quadro de gerentes e superintendentes também constituíram um fator importante a ser considerado.

Este trabalho buscou contribuir para os estudos sobre estresse de forma geral e, em especial, para os estudos sobre estresse no nível gerencial no segmento de *contact center*, um segmento estressante de acordo com o senso comum. Ele tentou conhecer e formalizar os níveis de estresse existentes, deixando as opiniões leigas em segundo plano. Espera-se que este trabalho, à partir dos dados apresentados, possa incentivar os projetos organizacionais para a redução ou controle dos níveis de estresse neste segmento e neste nível hierárquico em especial, gerando assim uma melhor condição de trabalho e melhor qualidade de vida para os indivíduos, bem como um maior incremento nos resultados operacionais da companhia. Este poderia ser, inclusive, assunto de pesquisas acadêmicas futuras, que poderiam estudar alternativas para reduzir a ocorrência de estresse e melhorar as condições de trabalho dos gestores.

“Grandes líderes nos mobilizam, inflamam nossa paixão e inspiram o melhor dentro de nós”  
(Daniel Goleman)

## REFERÊNCIAS

ADAMS, J. D. *Understanding and managing stress: a book of readings*. San Diego: University Associates, 1980.

ABT: Associação Brasileira de Telesserviços. Disponível em: <<http://www.abt.org.br/>>. Acesso em 03/ 03/ 2009.

ALBRECHT, K. *O gerente e o estresse: faça o estresse trabalhar para você*. Rio de Janeiro: Zahar, 1990.

ALVESSON, M.; BILLING, I. D. *Understanding gender in organizations*. London: Sage, 1997.

ANATEL: Agência Nacional de Telecomunicações. Disponível em: <<http://www.anatel.gov.br/Portal/exibirPortalInternet.do#>>. Acesso em 03/ 03/ 2009.

AGRAWAL, Anuja (1997). *Gendered Bodies: The Case of the 'Third Gender' in India*, Contributions to Indian Sociology, n.s., 31 (1997):

BÍBLIA SAGRADA. *Tradução do Novo Mundo das Escrituras Sagradas*. Gên 6:14-16.

BOM SUCESSO, E. de P. *Trabalho e qualidade de vida*. Rio de Janeiro: Dunya Editora, 1998.

BRAGA, C. D. *As Novas Tecnologias de Gestão e suas Decorrências: As tensões no trabalho e o estresse ocupacional na função gerencial*. Belo Horizonte: CEPEAD/ FACE/ UFMG (Dissertação de Mestrado)

BRASIL, Ministério do Trabalho e do Emprego. CBO. Disponível em <http://www.mtecbo.gov.br/busca.asp>. Acesso em 20/ 11/ 2008.

BRASIL b, Ministério da Justiça. Decreto Nº 6.523, de 31 de Julho de 2008. Disponível em: <http://www.mj.gov.br/main.asp?View={4521CE7B-732B-40EB-B529-F9200C365E93}>. Acesso em 20/ 03/ 2009.

BRASIL c, Ministério da Justiça. DPDC – Departamento de Direito do Consumidor: disponível em: <http://www.mj.gov.br/DPDC/data/Pages/MJ5E813CF3PTBRIE.htm>. Acesso em 20/ 03/ 2009

BRAVERMAN, H. *Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX*. CAIXEIRO, N. C. (Trad.) Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1987.

BRUSCHINI, C.; LOMBARDI, M. R. *Trabalho, educação e rendimentos das mulheres no Brasil em anos recentes*. In: *Organização trabalho e gênero*. HIRATA, H.; SEGNINI, L. São Paulo: Editora SENAC, 2007.

- BRUSCHINI, C.; LOMBARDI, M. R.; UNBEHAUM, S. Trabalho, renda e políticas sociais: avanços e desafios. In: *O progresso das mulheres no Brasil*. Brasília: Fundação Ford, Cepia, 2008.
- CARLSON, S. *Executive behaviour*. [1951]. Uppsala, Sweden: Textgruppen I Uppsala AB, 1951.
- CASTELLIANO, Tânia; FERREIRA, Norberto. *Telemarketing 100%: um programa de aprendizagem para profissionais de TMK*. São Paulo: Record, 1998.
- CHANLAT, Jean-François. Mitos e Realidades sobre o Estresse dos Gerentes. In: *Gerência em ação – singularidades e dilemas do trabalho gerencial*. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- CRUZ L. F. e VIEIRA, A. As pressões do trabalho sobre a saúde da mulher. In: VIEIRA, A. e GOULART, I. B. *Identidade e subjetividade na gestão de pessoas*. Curitiba: Juruá, 2007.
- COOPER, R. *ASSET Stress screening questionnaire*. London: Robertson Cooper Limited, 2002.
- COOPER, C. L.; COOPER, R. D. e EAKER, L. H. *Living with stress*. London: Penguin Books, 1988.
- COOPER, C. L. *et al.* *Occupational stress indicator: test sources of pressure in job*. England: Windsor, 1988.
- COOPER, C. L. ; SLOAN, S. J. e WILLIAMS, J. *Occupational stress indicator management guide*. Windsor: NFER – Nelson, 1988.
- COOPER, C. L. e ARBOSE, J. Stress entre executivos de diversos países do mundo. *International Management*, 1984, v. 4.
- COUTO, H. A. *Stress e qualidade de vida dos executivos*. Rio de Janeiro: COP, 1987.
- DAVEL, E. e MELO, M. C. O. L. *Gerência em ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
- DEJOURS, C. *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. Ana Isabel Paraguay e Lúcia Leal Ferreira (Trads). São Paulo: Cortez, 1992.
- DRUCKER, P. F. *The age of discontinuity*. Nova York: Harper e Row, 1968.
- DUBLET, J. M.; ROCHEBRUNE, R. Le métier de dirigeant. *Revue Française de Gestion*, v. 111, p. 1 – 3, nov./ dec. 1996.
- EVERS, A., FRESE, M, e COOPER, C. L. Revisions and further developments of the Occupational Stress Indicator: LISREL results from four Dutch studies. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*., 73, p.221-240, 2000.

- FAYOL, H. *Administração industrial e geral*. São Paulo: Atlas, 1949.
- FENSTERSEIFER, G. Mulheres da saúde mental: quem são elas? In: STREY, M. N. *et al.* (Org.). *Construções e perspectivas em gênero*. Rio Grande do Sul: Unisinos. 2001.
- FERREIRA, E. F. X. *Mulheres, militância e memória*. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1996.
- FRIEDMAN, T. L. *O mundo é plano: uma breve história do século XXI*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2005.
- FRIEDMAN e ROSENMAN. *Type A behavior and your heart*. 1974.
- GALBRAITH, J. K. *The age of uncertainty*. Boston: Houghton Mifflin, 1977.
- GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5 Ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- GOLDBERG, P. *A saúde dos executivos: como identificar sinais de perigo para a saúde e levar a melhor contra o estresse*. Rio de Janeiro: Guanabara, 1986.
- GREENBERG, J. S. *Administração do estresse*. São Paulo: Manole, 2002.
- HIRATA, H. Apresentação. In: HIRATA, H.; MARUANI, M. (Orgs.). *As novas fronteiras da desigualdade*. Homens e mulheres no mercado de trabalho. São Paulo: Editora Senac. p.15-20, 2003.
- ISMA. Disponível em [www.ismabrasil.com.br](http://www.ismabrasil.com.br). Acesso em 15/ 11/ 2008.
- KAPLAN, H. I. SADOCK, B. J. *Compêndio de psiquiatria: ciências comportamentais/ psiquiatria clínicas*. 6 ed. Dayse Batista (trad.) Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1993.
- KARASEK, R. *et al.* The job content questionnaire (JCQ): an instrument for internationally comparative assessments of psychosocial job characteristics. Educational Publishing Foundation. *Journal of Occupational Health Psychology*. v.3, n. 4, p. 322-355, 1998.
- KATZ, D. e KAHN, R. L. *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas, 1976.
- KON, A. *A economia política de gênero: considerações sobre a divisão do trabalho*. Texto para discussão, São Paulo: PUC-SP, 1999, mimeo.
- KWASNICKA, E. L. *Teoria geral da administração: uma síntese*. São Paulo: Atlas, 1995.
- LAZARUS, R. S. *Personalidade e adaptação*. 3ª ed. Álvaro Cabral (trad). Rio de Janeiro: Zahar, 1974.
- LEFFINGWELL, W. H. *Oficce management: principles and practice*. Chicago, New York e Londres: 1925.

LEONTIEV, A. *O desenvolvimento do psiquismo*. Lisboa: Horizonte Universitário, 1978.

LEVI, L. Sociedade, Stress e Doença – Investimentos para a saúde e desenvolvimento: causas, mecanismos, consequências, prevenção e promoção. III Congresso de Stress da ISMA – BR (International Stress Management Association) e V Fórum Internacional de Qualidade de Vida no Trabalho. Porto Alegre: *Anais...* 2003.

LIPP, M. E. N. Stress: conceitos básicos. In: *Pesquisas sobre stress no Brasil: saúde, ocupações e grupos de risco*. Campinas, São Paulo: Papirus, 1996.

MELO, M. C. O. Lopes. Os gerentes e a função gerencial nas organizações pós-reestruturação produtiva. *Anais do VI ABET*. São Paulo. ABET, 1999.

MERRICK, B. G. The ethics of hiring in the new workplace: men and women managers face changing stereotypes discover correlative patterns for success. *Competitiveness Review*, Indiana, 2002.

MORIN, E. M. *Os sentidos do trabalho*. São Paulo: RAE, 2001.

MURARO, R. M.; BOFF, L. *Feminino e masculino: uma nova consciência para o encontro das diferenças*. Rio de Janeiro: Sextante, 2002.

PELLETIER, K. R. *Healthy people in unhealthy places: stress and fitness at work*. New York: Pelacorte, 1984.

SENGE, Peter. A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. 2ª Ed. São Paulo: Best Seller, 1990.

PITANGUY, J.; MIRANDA, D. As mulheres e os direitos humanos. In: *O progresso das mulheres no Brasil*. UNIFEM, 2006.

PRONIN, Tatiana. *Doenças associadas a estilo de vida matam mais que homicídios e acidentes de trânsito no Brasil*. Disponível em <http://noticias.uol.com.br/cotidiano/2008/11/06/ult5772u1406.jhtm>. Acesso em 06/11/2008.

PUTNAM, R. D. *Bowling alone: the collapse and revival of american community*. New York: Simon and Schuster, 2000.

ROUGHGARDEN, Joan. *Evolução do gênero e da sexualidade*, Londrina. Editora Planta. 2005.

RINALDI, Alexandra. *OMS coloca o estresse ocupacional como um fator social*. Jun., 2007 Disponível em: [http://www.fazer.com.br/layouts/jutra/default2.asp?cod\\_materia=2326](http://www.fazer.com.br/layouts/jutra/default2.asp?cod_materia=2326). Acesso em 10/ 11/ 2008.

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

ROBBINS, S. *Comportamento organizacional*. 11ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

- ROSSI, A. M. *Autocontrole: nova maneira de controlar o estresse*. Rio de Janeiro: Editora Rosa dos Tempos, 1991.
- ROSSI, A. M. *O que é stress* (estresse). Disponível em [www.ismabrasil.com.br](http://www.ismabrasil.com.br). Acesso em 09/04/2008.
- ROSSI, A. M. Estressores Ocupacionais e Diferenças de Gênero. In: *Stress e qualidade de vida no trabalho*. ROSSI, A. M.; PERREWÉ, P. L.; SAUTER, S. L. Org. São Paulo: Editora Atlas, 2005.
- SAUTER, S. L. As constantes mudanças no trabalho e o bem-estar dos profissionais. V Congresso de Stress da ISMA – BR (International Stress Management Association) e VII Fórum Internacional de Qualidade de Vida no Trabalho. Porto Alegre: *Anais...* 2005.
- SELYE, H. A syndrome produced by diverse nocuous agents. *Nature*, v. 138, n.32, 1936.
- SELYE, H. *Stress: a tensão da vida*. São Paulo: IBRASA, 1956.
- SCHUMPETER, J. *The theory of economic development*. Cambridge: Harvard University Press, 1938.
- SLOAN, A. *My years with General Motors*. New York: doubleday, 1963.
- STEWART, R. *Managers and their jobs*. London: Pan Piper, 1967.
- TAYLOR, F. W. *Princípios da administração científica*. São Paulo: Atlas, 1995.
- TOFFLER, A. *future shock*. Nova York: Random House, 1970.
- TRIOLA, Mario F., *Introdução à estatística* – Rio de Janeiro: Editora LTC, 2001.
- YANNOULAS, S. C. Dossiê: Políticas públicas e relações de gênero no Mercado de Trabalho. Projeto relações de gênero no mundo do trabalho: direitos e realidades. CFEMEA/FIG/CIDA, Brasília, Nov. 2002. Disponível em: <http://www.cfemea.org.br>. Acesso em: 26 set. 2009.
- ZILLE, L. Z. e BRAGA, C. D. A função gerencial em foco: estudo em instituição financeira nacional de grande porte com aplicação do modelo teórico explicativo do estresse ocupacional (MTEG). In: HELAL, D. H. et al. *Gestão de pessoas e competência: teoria e pesquisa*. Curitiba: Juruá, 2008.
- ZILLE, L. P. *Novas perspectivas para a abordagem do estresse ocupacional em gerentes: estudo em organizações brasileiras de setores diversos*. Belo Horizonte: CEPEAD/ FACE/ UFMG (Tese de Doutorado), 2005

## ANEXOS

### ANEXO A: Questionário MTEG

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS

FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS

CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO

#### Questionário de Diagnóstico de Estresse Ocupacional em Gerentes (MTEG) <sup>5</sup>

#### INFORMAÇÕES GERAIS

Este questionário tem como objetivo obter dados para estudar o estresse ocupacional em gestores. Você **não deverá se identificar**, uma vez que o estudo levará em conta informações globais sobre a amostra pesquisada. A sua colaboração é muito importante para que se possa entender melhor o estresse no trabalho, contribuindo assim com estudos científicos que possam servir de referencial para aplicação nas organizações.

Fique atento ao que está sendo solicitado em cada questão e dê a sua resposta. Se assinalar uma resposta e desejar alterá-la, basta circular a resposta errada e marcar novamente a resposta correta.

Para as suas respostas, considere o que vem ocorrendo com você nos últimos três meses, exceto no caso de orientação específica em alguma questão. Marque as respostas com a maior precisão possível.

Agradecemos a sua valiosa contribuição para a realização desta pesquisa que é apoiada pela *Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (Fapemig)*.

*Prof. Dr. Luciano Zille Pereira – Coordenador da Pesquisa  
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração  
Universidade Federal de Minas Gerais*

#### PARTE A

**Marque com "X" de acordo com cada situação específica e nas demais questões complete conforme solicitado:**

**1. Sexo:** 1.1 ( ) Masculino ; 1.2 ( ) Feminino

**2. Idade:** \_\_\_\_\_ anos

**3. Estado Civil:** 3.1 ( ) Casado/Vive Cônjuge; ( ) 3.2 Solteiro; ( ) 3.3 Viúvo; ( ) 3.4 Outros

**4. Nacionalidade:** 4.1 ( ) Brasileira; 4.2 ( ) Outra: Qual? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

<sup>5</sup> ZILLE, L. P. *Novas perspectivas para a abordagem do estresse ocupacional em gerentes: estudo em organizações brasileiras de setores diversos*. Belo Horizonte: CEPEAD/ FACE/ UFMG (Tese de Doutorado).

**5. Data de Resposta do Questionário:** \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**6. Qual o setor da economia que atua a sua empresa (comercial, industrial, prestação de serviços, bancário, cooperativa, etc)?** \_\_\_\_\_

**7. Em que nível hierárquico na estrutura de gestão da empresa você atua?** (Favor identificar e marcar com um “X” apenas uma categoria gerencial)

7.1 ( ) Alta Gerência/Diretoria - (nível de gestão mais elevado na estrutura hierárquica da empresa – nível estratégico).

7.2 ( ) Gerência Intermediária - (ocupa nível de gestão em posição intermediária na estrutura hierárquica da empresa – posiciona-se entre a Alta Gerência/Diretoria e a Supervisão Operacional – nível tático).

7.3 ( ) Supervisão Operacional (ocupa o nível mais próximo ao operacional/técnico) – nível operacional.

**8. Há quanto tempo você atua nesta função na empresa em que trabalha atualmente?**

8.1 ( ) Menos de 1 ano.

8.2 ( ) De 1 a 3 anos.

8.3 ( ) De 4 a 6 anos.

8.4 ( ) Mais de 6 anos.

**9. Em que área/setor da empresa você trabalha?** (Se a área não foi relacionada, favor incluir no espaço específico para essa informação).

9.1 ( ) Administrativa em Geral.

9.2 ( ) Comercial/Vendas/Atendimento.

9.3 ( ) Engenharia/Projetos.

9.4 ( ) Finanças.

9.5 ( ) Informática

9.6 ( ) Logística (Suprimentos/Transporte).

9.7 ( ) Manutenção.

9.8 ( ) Marketing.

9.9 ( ) Pesquisa e Desenvolvimento.

9.10 ( ) Planejamento.

9.11 ( ) Produção/Operação.

9.12 ( ) Qualidade

9.13 ( ) Recursos Humanos/Gestão de Pessoas.

9.14 ( ) Serviço de Engenharia, Segurança e Medicina do Trabalho.

9.15 ( ) Tecnologia da Informação.

9.16 ( ) Outra (Favor especificar no espaço a seguir)

---

**10. Você foi contratado pela empresa para trabalhar quantas horas por semana?** (Conforme definido no contrato de trabalho).

\_\_\_\_\_ horas semanais.

**11. Atualmente você trabalha quantas horas por semana na empresa em que está contratado?** (Considere o tempo de trabalho na empresa além do horário normal, em casa, hotéis e trajetos, etc.)

\_\_\_\_\_ horas semanais.

**12. Com que frequência você tem trabalhado aos sábados, domingos e feriados?** (Se esses dias da semana fazem parte da sua jornada de trabalho não responda esta questão).

12.1 ( ) Sempre.

12.2 ( ) Algumas Vezes.

12.3 ( ) Raramente ou Nunca.

**13. Nesta questão, marque o nível educacional mais elevado** (marcar somente um nível).

13.1 ( ) Sem qualificação formal.

13.2 ( ) Ensino fundamental incompleto.

13.3 ( ) Ensino fundamental completo.

13.4 ( ) Ensino médio incompleto.

13.5 ( ) Ensino médio completo.

13.6 ( ) Graduação incompleta – Nome do Curso: \_\_\_\_\_

13.7 ( ) Graduação completa – Nome do Curso: \_\_\_\_\_

**14. Esta questão refere-se à Pós-Graduação (MBA/Especialização; Mestrado; Doutorado)**

**Assinalar todos os cursos realizados e suas respectivas áreas.**

14.1 ( ) MBA/Especialização Incompleto - Área: \_\_\_\_\_

14.2 ( ) MBA/Especialização completo - Área: \_\_\_\_\_

14.3 ( ) Mestrado incompleto - Área: \_\_\_\_\_

14.4 ( ) Mestrado completo - Área: \_\_\_\_\_

14.5 ( ) Doutorado/PhD incompleto - Área: \_\_\_\_\_

14.6 ( ) Doutorado/PhD completo - Área: \_\_\_\_\_

**15. Você fuma?** 15.1 ( ) Sim; 15.2 ( ) Não

**16. Se sim, com que frequência tem fumado?**

16.1 ( ) Mais que de costume.

16.2 ( ) O mesmo que de costume.

16.3 ( ) Menos que de costume.

**17. Você toma bebida alcoólica?** 17.1 ( ) Sim; 17.2 ( ) Não

**Se sim, quantas unidades você toma por semana em média?**

(1 unidade = uma taça de vinho, uma caneca de chope, uma garrafa de cerveja ou uma dose de destilados)

17.3 ( ) 1 a 5 unidades.

17.4 ( ) 6 a 15 unidades.

17.5 ( ) 16 a 35 unidades.

17.6 ( ) Mais de 35 unidades.

**18. Nos últimas três meses, com que frequência você tem bebido? (Só responder esta questão se você marcou "sim" na questão 17)**

18.1 ( ) Mais que de costume.

18.2 ( ) O mesmo que de costume.

18.3 ( ) Menos que de costume.

**19. Você tem algum problema relacionado à sua saúde?** (hipertensão, doenças cardíacas, diabetes, úlcera, gastrite, colite, outros).

19.1 ( ) Sim. Qual(is)? \_\_\_\_\_ Desde quando? (mês/ano) \_\_\_\_/\_\_\_\_ .

19.2 ( ) Não.

**20. Você já foi acometido por infarto cardíaco?** (Se sim, informar da forma mais precisa possível a sua ocorrência)

20.1 ( ) Sim.

20.2 Com que idade? \_\_\_\_ anos;

20.3 Há quanto tempo? \_\_\_\_ anos e \_\_\_\_ meses.

20.4 ( ) Não.

**21. Você tem algum *hobbie*?**

21.1 ( ) Sim. Qual(is)? \_\_\_\_\_

21.2 ( ) Não

## **PARTE B**

**Favor responder a esta parte do questionário assinalando com um “X” no espaço correspondente, de acordo com as alternativas constantes do quadro à direita, tendo como referência o que você efetivamente vem sentindo nos últimos três meses.**

Como estou me sentindo nos últimos três meses?	Nunca	Raramente	Algumas Vezes	Frequente	Muito Frequente
<b>B1</b>					
1. Nervosismo acentuado.	1	2	3	4	5
2. Ansiedade (sensação de vazio, lacuna, hiato entre o agora e o futuro, associado a medo/apreensão em relação ao futuro).	1	2	3	4	5
3. Ímpetos de raiva.	1	2	3	4	5
4. Angústia (aflição, sensação de impotência diante de problemas que o afligem – problemas de qualquer natureza).	1	2	3	4	5
5. Fadiga (baixo nível de energia, sentir o corpo um “bagaço”, sentir-se cansado)	1	2	3	4	5

precocemente ao longo do dia, sonolência).					
6. Irritabilidade fácil (irritação sem motivos aparentes).	1	2	3	4	5
7. Períodos de depressão (tristeza, apatia, isolamento, falta de energia).	1	2	3	4	5
8. Dor de cabeça por tensão.	1	2	3	4	5
9. Insônia (dificuldade de conseguir dormir, sono entrecortado, acordar de madrugada e ter dificuldades em dormir de novo).	1	2	3	4	5
<b>Como estou me sentindo nos últimos três meses?</b>	<b>Nunca</b>	<b>Raramente</b>	<b>Algumas Vezes</b>	<b>Frequente</b>	<b>Muito Frequente</b>
10. Dor nos músculos do pescoço e ombros.	1	2	3	4	5
11. Dor discreta no peito sob tensão.	1	2	3	4	5
12. Palpitações (sentir o coração <u>bater forte</u> em alguns momentos).	1	2	3	4	5
13. Indisposição gástrica ou dor no estômago, que se acentuam diante de exigências emocionais.	1	2	3	4	5
14. Nó na garganta (sensação de sufocamento).	1	2	3	4	5
15. Tontura, vertigem.	1	2	3	4	5
16. Falta ou excesso de apetite.	1	2	3	4	5
17. Perda e/ou oscilação do senso de humor.	1	2	3	4	5
18. Uso de cigarros para aliviar a tensão.	1	2	3	4	5
19. Uso de bebidas alcoólicas para aliviar a tensão.	1	2	3	4	5
20. Pânico - sensação de estar fora de si e/ou do mundo; medo de perder o controle das situações, podendo acarretar <u>alguns dos seguintes sintomas</u> : palpitação, sensação de falta de ar e de sufocação, dor no peito, náuseas, tontura, sensação de desmaio, formigamento nos dedos, ondas de frio ou calor, boca seca.	1	2	3	4	5
<b>B2</b>					
1. Levar a vida de forma muito corrida, realizando cada vez mais trabalho em menos tempo, mesmo quando não há exigências para tal.	1	2	3	4	5
2. Pensar e/ou realizar frequentemente duas ou mais coisas ao mesmo tempo, com dificuldade de concluí-las, mesmo quando não há exigências para tal.	1	2	3	4	5
3. Não conseguir desligar-se das coisas do trabalho.	1	2	3	4	5
4. Assumir, no contexto do trabalho, compromissos muito desafiadores, além dos limites.	1	2	3	4	5
5. Ter que fazer atividades de trabalho bem acima da capacidade técnica e/ou atividades de aprendizado recente, das quais ainda não tem domínio pleno.	1	2	3	4	5
6. Ter o dia muito tomado com uma série de compromissos assumidos, com pouco ou nenhum tempo livre.	1	2	3	4	5

7. Ter os horários de descanso (após expediente, feriados e finais de semana) tomados pelo trabalho.	1	2	3	4	5
<b>B3</b>					
1. Dificuldade de lembrar fatos recentes relacionados ao trabalho que anteriormente eram facilmente lembrados.	1	2	3	4	5
2. Dificuldade na tomada de decisões anteriormente fáceis de serem tomadas.	1	2	3	4	5
3. Fuga das responsabilidades de trabalho antes assumidas de forma natural.	1	2	3	4	5
4. Desejo de trocar de emprego com frequência.	1	2	3	4	5
5. Estar sentindo uma desmotivação importante com o trabalho.	1	2	3	4	5
6. Perder o controle sobre os eventos da vida (trabalho, família, relacionamentos, entre outros).	1	2	3	4	5
7. Excessivo desgaste nos relacionamentos interpessoais, no trabalho ou fora dele.	1	2	3	4	5
8. Dificuldade de concentração no trabalho.	1	2	3	4	5
9. Diminuição da eficácia no trabalho.	1	2	3	4	5
10. Queda na produtividade.	1	2	3	4	5

**B4. Cite até três estratégias pessoais que você utiliza para reduzir o impacto de situações tensionantes/estressantes no seu ambiente de trabalho. Responda de forma objetiva e utilize tão somente os espaços a seguir para relatá-las.**

B4-1.

B4-2.

B4-3.

### **PARTE C**

**Favor responder a esta parte do questionário assinalando com um “X” no espaço correspondente, de acordo com as alternativas constantes no quadro a seguir, tendo como referência o que você efetivamente sente em relação ao seu contexto de trabalho nos últimos três meses.**

Aspectos relacionados ao meu trabalho	Nunca	Raramente	Algumas Vezes	Frequente	Muito Frequente
1. Executo um trabalho complexo, e o mesmo me deixa desgastado/muito cansado.	1	2	3	4	5
2. A tecnologia no meu trabalho tem me sobrecarregado muito (ex. <i>e-mail</i> , <i>softwares</i> , sistemas integrados de gestão, etc.).	1	2	3	4	5
3. O trabalho que executo consiste na realização de várias atividades ao mesmo tempo, com alto grau de cobrança, o que gera em mim tensão excessiva.	1	2	3	4	5
4. Percebo que a filosofia da alta gerência/diretoria nesta organização é pautada	1	2	3	4	5

pela obsessão e compulsão por resultados, causando-me tensão excessiva.					
5. É normal que as organizações queiram fazer mais com o mínimo, porém nesta organização esta situação é exagerada (paranóia).	1	2	3	4	5
6. A organização administra utilizando princípios de racionalidade (aproveitamento máximo de tempo e recursos), levando-os ao extremo, com a aplicação de técnicas cada vez mais sofisticadas de produtividade, o que gera em mim tensão excessiva.	1	2	3	4	5
7. Esta organização estabelece metas de trabalho em excesso, gerando grande desgaste na sua execução, acompanhamento e avaliação.	1	2	3	4	5
8. Grande parte das decisões relacionadas ao meu trabalho é tomada sem a minha participação, o que causa em mim desgaste excessivo.	1	2	3	4	5
9. Conviver com “espalha-brasas” (indivíduo estressado, ansioso, desequilibrado emocionalmente) é significativa fonte de tensão no meu ambiente de trabalho.	1	2	3	4	5
10. No desenvolvimento do meu trabalho, sofro pressão excessiva em seus diversos aspectos.	1	2	3	4	5
11. Já presenciei nesta organização a ocorrência de alto impacto emocional, como assalto, acidente grave, morte e outras de mesma natureza.	1	2	3	4	5
12. Tenho experimentado nesta organização situações de inibição de autenticidade e coerência no exercício das minhas atividades.	1	2	3	4	5
13. Tenho experimentado nesta organização situações de inibição da liberdade no exercício das minhas atividades.	1	2	3	4	5
14. Nesta organização existe prática recorrente de isolar, perseguir pessoas que eventualmente sejam consideradas funcionalmente inadequadas (assédio moral).	1	2	3	4	5
15. Há situações em que se procura manter as pessoas num clima de insegurança e medo.	1	2	3	4	5
16. Há decisões tomadas por pessoas mentalmente desequilibradas (perversas e/ou neuróticas).	1	2	3	4	5
17. Há situações de prática de humilhação, explícita ou implícita, nesta organização.	1	2	3	4	5
18. Há situações de desrespeito humano nesta organização.	1	2	3	4	5
<b>Aspectos relacionados ao meu trabalho</b>	<b>Nunca</b>	<b>Raramente</b>	<b>Algumas Vezes</b>	<b>Freqüente</b>	<b>Muito Freqüente</b>
19. Eu sinto que a minha relação de emprego nesta organização é insegura/instável.	1	2	3	4	5
20. Para atingir os resultados que a organização	1	2	3	4	5

exige, muitas vezes, defronto-me com situações em que há orientações superiores, explícitas ou implícitas, para agir fora do que considero eticamente correto.					
21. Muitos prazos e prazos apertados são rotina no meu trabalho, acarretando-me grande incômodo e tensão excessiva.	1	2	3	4	5
22. O número excessivo de horas de trabalho é considerado por mim como uma importante fonte de tensão e/ou sensação de desgaste.	1	2	3	4	5
23. As minhas atividades nesta organização geram uma excessiva carga de trabalho, o que, de certa forma, está ultrapassando os meus limites e gerando significativa fonte de tensão para mim.	1	2	3	4	5

**24. Você considera existir no seu ambiente de trabalho outros fatores causadores de tensão excessiva que não tenham sido considerados nas questões anteriores? Caso existam, descreva-os, de forma objetiva exclusivamente nos espaços a seguir e aponte o grau de acordo com a escala anterior.**

24.1

24.2

24.3

**25. O que você considera como os três itens mais importantes para que o ambiente na organização na qual você trabalha seja menos tenso e estressante para os seus empregados? (Responda de forma objetiva, exclusivamente nos espaços a seguir.)**

25.1

25.2

25.3

**26. O que você considera como os três itens mais difíceis na realidade atual da organização que trabalha para reduzir o nível de tensão?**

26.1

26.2

26.3

**PARTE D**

Favor responder a esta parte do questionário, assinalando com um “X” no espaço correspondente, de acordo com as alternativas constantes no quadro a seguir, tendo como referência o que você efetivamente sente em relação ao seu contexto de trabalho nos últimos três meses.

Aspectos relacionados ao meu trabalho	Nunca	Raramente	Algumas Vezes	Freqüente	Muito Freqüente
1. Conhecer o que é qualidade de vida e sua importância e não ter tempo de praticar esses conceitos, devido à absorção pelo trabalho.	1	2	3	4	5
2. Ter dificuldades de compatibilizar os compromissos de trabalho com os compromissos de família, sociais, entre outros.	1	2	3	4	5
3. Vivenciar conflitos por ter que, ao mesmo tempo, ser inovador e dotado de autonomia e estar sujeito às normas da organização.	1	2	3	4	5
4. Vivenciar conflitos por perceber-se em sobrecarga e não ter como questionar a mesma, por exercer função de gestão.	1	2	3	4	5
5. Ter de compatibilizar entre a necessidade de descentralização e a concentração de poder no topo da organização.	1	2	3	4	5
6. Ter dificuldade de conciliar a necessidade de trabalhar em modelo participativo e a necessidade de isolamento, em função da competitividade estabelecida na organização.	1	2	3	4	5
7. Não poder agir de forma autoritária e ter que ser autoritário em determinadas ocasiões.	1	2	3	4	5
8. Conviver com situações de tensão excessiva inerentes às relações humanas no trabalho.	1	2	3	4	5
9. Sentir que os resultados estão “de bom tamanho”, mas não poder manifestar essa percepção para o grupo/organização, tendo que solicitar à equipe resultados ainda mais desafiadores.	1	2	3	4	5

**PARTE E**

Favor responder a esta parte do questionário assinalando com um “X” no espaço correspondente de acordo com as alternativas constantes em cada questão, tendo como referência a sua realidade atual do trabalho.

1. Como você considera a sua experiência pessoal na solução de dificuldades no trabalho, como redutor do seu nível de tensão excessiva?

- 1.1 ( ) Muito relevante.  
 1.2 ( ) Relevante  
 1.3 ( ) Alguma relevância  
 1.4 ( ) Pouco relevante.  
 1.5 ( ) Muito irrelevante

**2. Como você avalia a possibilidade de atrasar os cronogramas de trabalho, como redutor de tensão excessiva no seu ambiente de trabalho?**

- 2.1 ( ) É sempre possível.
- 2.2 ( ) Na maioria das vezes é possível.
- 2.3 ( ) Algumas vezes é possível.
- 2.4 ( ) Raramente é possível.
- 2.5 ( ) Nunca é possível.

**3. Como você avalia a possibilidade de questionar prazos e prioridades com os seus superiores, quando necessário, visando reduzir o nível de tensão excessiva no seu ambiente de trabalho?**

- 3.1 ( ) É sempre possível.
- 3.2 ( ) Na maioria das vezes é possível.
- 3.2 ( ) Algumas vezes é possível.
- 3.4 ( ) Raramente é possível.
- 3.5 ( ) Nunca é possível.

**4. Como você avalia a possibilidade de descansar, de forma regular, nos feriados e em finais de semana?**

- 4.1 ( ) É sempre possível.
- 4.2 ( ) Na maioria das vezes é possível.
- 4.3 ( ) Algumas vezes é possível.
- 4.4 ( ) Raramente é possível.
- 4.5 ( ) Nunca é possível.

**5. Como você avalia a possibilidade de gozar as suas férias regularmente?**

- 5.1 ( ) É sempre possível.
- 5.2 ( ) Na maioria das vezes é possível.
- 5.3 ( ) Algumas vezes é possível.
- 5.4 ( ) Raramente é possível.
- 5.5 ( ) Nunca é possível.

**6. Você realiza programa de exercício físico planejado/orientado (pelo menos 30 a 40 minutos de exercícios, corrida, caminhada, etc, três ou mais vezes por semana)?**

6.1 ( ) Sempre.

6.2 ( ) Na maioria das vezes.

6.3 ( ) Algumas vezes.

6.4 ( ) Raramente.

6.5 ( ) Nunca.

**7. Você encontra tempo para relaxar/descansar?**

7.1 ( ) Sempre .

7.2 ( ) Na maioria das vezes.

7.3 ( ) Algumas vezes.

7.4 ( ) Raramente.

7.5 ( ) Nunca.

**8. Como você avalia a possibilidade de canal aberto na organização para discussão das situações de dificuldades e tensão?**

8.1 ( ) É sempre possível.

8.2 ( ) Na maioria das vezes é possível.

8.3 ( ) Algumas vezes é possível.

8.4 ( ) Raramente é possível.

8.5 ( ) Nunca é possível.

**9. Como você avalia a periodicidade de cobranças na organização e a sua conseqüente geração de tensão excessiva?**

9.1 ( ) Muito adequada – é possível preparar-se para as mesmas sem tensão excessiva.

9.2 ( ) Adequada – na maioria das vezes é possível preparar-se para as mesmas sem tensão excessiva.

9.3 ( ) Algumas Vezes é Adequada – nem sempre é possível preparar-se para as mesmas sem tensão excessiva.

9.4 ( ) Pouco Adequada – não é possível preparar-se para as mesmas sem tensão excessiva. As cobranças ocorrem em periodicidade curta.

9.5 ( ) Muito Inadequada – além de não ser possível preparar-se para as cobranças, elas ocorrem em periodicidades muito curta e geram nível de tensão extremamente alta.

**10. Como você avalia a cooperação entre os pares (gestores)?**

10.1 ( ) É sempre possível.

10.2 ( ) Na maioria das vezes é possível.

10.3 ( ) Algumas vezes é possível.

10.4 ( ) Raramente é possível.

10.5 ( ) Nunca é possível.

**PARTE F**

Favor responder a esta parte do questionário, assinalando com um “X” no espaço correspondente, de acordo com as alternativas constantes no quadro a seguir, tendo como referência o que você efetivamente sente em relação aos contextos pesquisados nos últimos três meses.

Aspectos relacionados a outros contextos da vida	Nunca	Raramente	Algumas Vezes	Frequente	Muito Frequente
1. Com que frequência você se sente <u>tencionado excessivamente</u> por fatores de <u>natureza familiar</u> , como: conflitos com cônjuge, conflitos na relação com ex-cônjuge, com filhos, familiares em geral, questões relacionadas à herança, pensão alimentícia e outras de mesma natureza?	1	2	3	4	5
2. Com que frequência você se sente <u>tencionado excessivamente</u> por fatores de <u>natureza social</u> , como: viver na cidade grande com todas as suas consequências, trânsito, violência, insegurança, coisas que não funcionam como deveriam, relacionamentos sociais e outros nessa esfera.	1	2	3	4	5
Aspectos relacionados a outros contextos da vida	Nunca	Raramente	Algumas Vezes	Frequente	Muito Frequente
3. Com que frequência você se sente <u>tensionado excessivamente</u> por fatores relacionados à <u>sua saúde e/ou de familiares</u> como: estar doente, conviver com doença na família, não possuir meios de atendimento seguro caso necessário, entre outros de mesma natureza.	1	2	3	4	5
4. Com que frequência você se sente pressionado por <u>questões próprias</u> , por exemplo, suas características pessoais, de formação, de rigor excessivo, conflitos consigo mesmo e outras de mesma natureza.	1	2	3	4	5
5. Se houver, aponte no espaço a seguir <u>outras questões importantes que você considera fontes de tensão excessiva</u> às quais está submetido (assinalar na escala à direita, a frequência da ocorrência)	1	2	3	4	5
a)	1	2	3	4	5

b)	1	2	3	4	5
c)	1	2	3	4	5

Agradecemos a sua colaboração.

*Professor Luciano Zille Pereira, Doutor*  
*Fernanda Lanna, Mestranda*  
*Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração*  
*UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS*

**ANEXO B: DECRETO Nº 6.523, DE 31 DE JULHO DE 2008.**

Presidência da República Casa Civil Subchefia para Assuntos Jurídicos

DECRETO Nº 6.523, DE 31 DE JULHO DE 2008.

Vigência

Regulamenta a Lei no 8.078, de 11 de setembro de 1990, para fixar normas gerais sobre o Serviço de Atendimento ao Consumidor - SAC.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, no uso da atribuição que lhe confere o art. 84, inciso IV, da Constituição, e tendo em vista o disposto na Lei no 8.078, de 11 de setembro de 1990,

DECRETA:

Art. 1º Este Decreto regulamenta a Lei no 8.078, de 11 de setembro de 1990, e fixa normas gerais sobre o Serviço de Atendimento ao Consumidor - SAC por telefone, no âmbito dos fornecedores de serviços regulados pelo Poder Público federal, com vistas à observância dos direitos básicos do consumidor de obter informação adequada e clara sobre os serviços que contratar e de manter-se protegido contra práticas abusivas ou ilegais impostas no fornecimento desses serviços.

## CAPÍTULO I

### DO ÂMBITO DA APLICAÇÃO

Art. 2º Para os fins deste Decreto, compreende-se por SAC o serviço de atendimento telefônico das prestadoras de serviços regulados que tenham como finalidade resolver as demandas dos consumidores sobre informação, dúvida, reclamação, suspensão ou cancelamento de contratos e de serviços.

Parágrafo único. Excluem-se do âmbito de aplicação deste Decreto a oferta e a contratação de produtos e serviços realizadas por telefone.

## CAPÍTULO II

### DA ACESSIBILIDADE DO SERVIÇO

Art. 3o As ligações para o SAC serão gratuitas e o atendimento das solicitações e demandas previsto neste Decreto não deverá resultar em qualquer ônus para o consumidor.

Art. 4o O SAC garantirá ao consumidor, no primeiro menu eletrônico, as opções de contato com o atendente, de reclamação e de cancelamento de contratos e serviços.

§ 1o A opção de contatar o atendimento pessoal constará de todas as subdivisões do menu eletrônico.

§ 2o O consumidor não terá a sua ligação finalizada pelo fornecedor antes da conclusão do atendimento.

§ 3o O acesso inicial ao atendente não será condicionado ao prévio fornecimento de dados pelo consumidor.

§ 4o Regulamentação específica tratará do tempo máximo necessário para o contato direto com o atendente, quando essa opção for selecionada.

Art. 5o O SAC estará disponível, ininterruptamente, durante vinte e quatro horas por dia e sete dias por semana, ressalvado o disposto em normas específicas.

Art. 6o O acesso das pessoas com deficiência auditiva ou de fala será garantido pelo SAC, em caráter preferencial, facultado à empresa atribuir número telefônico específico para este fim.

Art. 7o O número do SAC constará de forma clara e objetiva em todos os documentos e materiais impressos entregues ao consumidor no momento da contratação do serviço e durante o seu fornecimento, bem como na página eletrônica da empresa na INTERNET.

Parágrafo único. No caso de empresa ou grupo empresarial que ofereça serviços conjuntamente, será garantido ao consumidor o acesso, ainda que por meio de diversos números de telefone, a canal único que possibilite o atendimento de demanda relativa a qualquer um dos serviços oferecidos.

### CAPÍTULO III

#### DA QUALIDADE DO ATENDIMENTO

Art. 8o O SAC obedecerá aos princípios da dignidade, boa-fé, transparência, eficiência, eficácia, celeridade e cordialidade.

Art. 9o O atendente, para exercer suas funções no SAC, deve ser capacitado com as habilidades técnicas e procedimentais necessárias para realizar o adequado atendimento ao consumidor, em linguagem clara.

Art. 10. Ressalvados os casos de reclamação e de cancelamento de serviços, o SAC garantirá a transferência imediata ao setor competente para atendimento definitivo da demanda, caso o primeiro atendente não tenha essa atribuição.

§ 1o A transferência dessa ligação será efetivada em até sessenta segundos.

§ 2o Nos casos de reclamação e cancelamento de serviço, não será admitida a transferência da ligação, devendo todos os atendentes possuir atribuições para executar essas funções.

§ 3o O sistema informatizado garantirá ao atendente o acesso ao histórico de demandas do consumidor.

Art. 11. Os dados pessoais do consumidor serão preservados, mantidos em sigilo e utilizados exclusivamente para os fins do atendimento.

Art. 12. É vedado solicitar a repetição da demanda do consumidor após seu registro pelo primeiro atendente.

Art. 13. O sistema informatizado deve ser programado tecnicamente de modo a garantir a agilidade, a segurança das informações e o respeito ao consumidor.

Art. 14. É vedada a veiculação de mensagens publicitárias durante o tempo de espera para o atendimento, salvo se houver prévio consentimento do consumidor.

#### CAPÍTULO IV

##### DO ACOMPANHAMENTO DE DEMANDAS

Art. 15. Será permitido o acompanhamento pelo consumidor de todas as suas demandas por meio de registro numérico, que lhe será informado no início do atendimento.

§ 1o Para fins do disposto no caput, será utilizada seqüência numérica única para identificar todos os atendimentos.

§ 2o O registro numérico, com data, hora e objeto da demanda, será informado ao consumidor e, se por este solicitado, enviado por correspondência ou por meio eletrônico, a critério do consumidor.

§ 3o É obrigatória a manutenção da gravação das chamadas efetuadas para o SAC, pelo prazo mínimo de noventa dias, durante o qual o consumidor poderá requerer acesso ao seu conteúdo.

§ 4o O registro eletrônico do atendimento será mantido à disposição do consumidor e do órgão ou entidade fiscalizadora por um período mínimo de dois anos após a solução da demanda.

Art. 16. O consumidor terá direito de acesso ao conteúdo do histórico de suas demandas, que lhe será enviado, quando solicitado, no prazo máximo de setenta e duas horas, por correspondência ou por meio eletrônico, a seu critério.

## CAPÍTULO V

### DO PROCEDIMENTO PARA A RESOLUÇÃO DE DEMANDAS

Art. 17. As informações solicitadas pelo consumidor serão prestadas imediatamente e suas reclamações, resolvidas no prazo máximo de cinco dias úteis a contar do registro.

§ 1o O consumidor será informado sobre a resolução de sua demanda e, sempre que solicitar, ser-lhe-á enviada a comprovação pertinente por correspondência ou por meio eletrônico, a seu critério.

§ 2o A resposta do fornecedor será clara e objetiva e deverá abordar todos os pontos da demanda do consumidor.

§ 3o Quando a demanda versar sobre serviço não solicitado ou cobrança indevida, a cobrança será suspensa imediatamente, salvo se o fornecedor indicar o instrumento por meio do qual o serviço foi contratado e comprovar que o valor é efetivamente devido.

## CAPÍTULO VI

### DO PEDIDO DE CANCELAMENTO DO SERVIÇO

Art. 18. O SAC receberá e processará imediatamente o pedido de cancelamento de serviço feito pelo consumidor.

§ 1o O pedido de cancelamento será permitido e assegurado ao consumidor por todos os meios disponíveis para a contratação do serviço.

§ 2o Os efeitos do cancelamento serão imediatos à solicitação do consumidor, ainda que o seu processamento técnico necessite de prazo, e independe de seu adimplemento contratual.

§ 3o O comprovante do pedido de cancelamento será expedido por correspondência ou por meio eletrônico, a critério do consumidor.

## CAPÍTULO VII

### DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 19. A inobservância das condutas descritas neste Decreto ensejará aplicação das sanções previstas no art. 56 da Lei no 8.078, de 1990, sem prejuízo das constantes dos regulamentos específicos dos órgãos e entidades reguladoras.

Art. 20. Os órgãos competentes, quando necessário, expedirão normas complementares e específicas para execução do disposto neste Decreto.

Art. 21. Os direitos previstos neste Decreto não excluem outros, decorrentes de regulamentações expedidas pelos órgãos e entidades reguladoras, desde que mais benéficos para o consumidor.

Art. 22. Este Decreto entra em vigor em 1º de dezembro de 2008.

Brasília, 31 de julho de 2008; 187º da Independência e 120º da República.

LUIZ INÁCIO LULA DA SILVA Tarso Genro

Este texto não substitui o publicado no DOU de 1º.8.2008

### **ANEXO C: Cálculo do teste Qui-quadrado**

Os resultados encontrados são apresentados em forma de tabelas e gráficos, utilizando-se de estatística descritiva. Para a verificação de relacionamento entre variáveis qualitativas, foi realizado o teste Qui-quadrado. Segundo TRIOLA (2001), variáveis qualitativas são aquelas que apresentam como possíveis realizações uma qualidade ou atributo do indivíduo pesquisado tipo estado civil, tipo de plano de telefone celular que possui, etc. O teste Qui-quadrado visa testar a existência de associação entre a variável que está na linha e a variável que está na coluna. As hipóteses relacionadas ao teste são:

$H_0$ : as duas variáveis são independentes

$H_a$ : existe relação entre as duas variáveis

Para obtenção de todos os resultados foi utilizado o software SPSS (Statistical Package for Social Science) versão 13.0.