

Reinaldo Ribeiro Portela

ESTRESSE OCUPACIONAL:
estudo com gerentes de cooperativas do Sistema Unimed
no interior mineiro

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Carlos Honório

Linha de pesquisa: Relações de poder e Dinâmica das organizações

Área de concentração: Organização e estratégia

Belo Horizonte
2011



Faculdade Novos Horizontes
Mestrado Acadêmico em Administração

**MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO
DA FACULDADE NOVOS HORIZONTES**

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: Organização e Estratégia

MESTRANDO(A): **REINALDO RIBEIRO PORTELA**

Matrícula: 770265

LINHA DE PESQUISA: Relações de Poder e Dinâmica das Organizações

ORIENTADOR(A): Prof. Dr. Luiz Carlos Honório

TÍTULO: **ESTRESSE OCUPACIONAL: estudo com gerentes de cooperativas do Sistema Unimed no interior mineiro.**

DATA: 15/02/2011

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Luiz Carlos Honório
ORIENTADOR
Faculdade Novos Horizontes

Prof. Dr. Juvencio Braga de Lima
Faculdade Novos Horizontes

Prof. Dr. Anderson de Sousa Sant'anna
PUC MINAS

A minha esposa, Luciara, e aos meus filhos, Pedro Henrique e Letícia, por terem compreendido minha ausência, dando-me apoio e coragem para seguir em frente.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter me ajudado a transpor todos os obstáculos;

À minha esposa, Luciara, pelo amor incondicional, pelo incentivo e por acreditar sempre em mim;

Aos meus amados filhos, Pedro Henrique e Letícia, pelo carinho, apoio e compreensão com as minhas ausências durante o mestrado;

Aos meus pais, por terem me mostrado o melhor caminho;

À minha sogra; Hortência, por todas as suas orações;

Aos meus irmãos, sobrinhos e cunhados, esses mais do que cunhados, mas verdadeiros irmãos, por todo o apoio;

Em especial, ao Prof. Luiz Honório, meu orientador: grande Mestre, humano, paciente, exigente, dedicado e extremamente competente;

Ao Prof. Juvêncio, por sua grande competência, sabedoria e paciência em um momento importante no curso;

A todos os professores da Faculdade Novos Horizontes, pela qualidade do ensinamento;

Aos colegas de mestrado da FNH, com quem tive um rico convívio;

Aos amigos que fiz durante o curso, em especial a Reinaldo Ribeiro, Reinaldo Cabral, Jefferson, Tony, Gleucir e Neide, por todo apoio, principalmente nos momentos mais difíceis;

A todos os gerentes participantes da pesquisa;

Aos diretores da Unimed Sete Lagoas, que acreditaram no meu trabalho e me deram todo o apoio necessário;

A Vânia e Edna, funcionárias da secretaria do Mestrado da Faculdade Novos Horizontes, pela boa vontade em ajudar em tudo aquilo que necessitei durante o curso;

A todos os meus amigos e a todos que me ajudaram e me apoiaram.

*“Uns são homens, alguns são professores, poucos são mestres.
Aos primeiros, escuta-se;
aos segundos, respeita-se;
aos terceiros, segue-se.”*

Autor desconhecido

RESUMO

Este estudo tem por objetivo geral analisar e descrever os fatores potenciais de pressão ocupacional a que estão submetidos gerentes que atuam no sistema Unimed. Os dados foram coletados nas singulares localizadas no interior do estado de Minas Gerais. Foram pesquisados 84 gerentes, divididos em gerente geral e gerente de departamento ou área. A pesquisa foi descritiva, de caráter quantitativo e qualitativo. O método de investigação envolveu um estudo de caso. Para a coleta de dados, foi utilizado um questionário com escalas de frequência do tipo *Likert*, para avaliar fatores de pressão no trabalho, sintomas físicos e mentais, e estratégias de combate ao estresse ocupacional. Optou-se pelo modelo de estresse ocupacional de Cooper, Sloan e Williams (1988). Após o levantamento dos dados quantitativos, realizou-se a etapa qualitativa, que objetivou aprofundar os dados levantados na etapa quantitativa da pesquisa, recorrendo-se à utilização de entrevistas semiestruturadas. Os dados foram tratados por meio de estatísticas univariada e bivariada. Quanto às variáveis demográficas, ocupacionais e de hábitos de vida, os resultados mais expressivos encontrados evidenciaram que os gerentes são do sexo masculino, tem idade acima de 36 anos, casados, possuem mais de dois filhos, são graduados, atuam na empresa há até 10 anos e revelam hábitos saudáveis de vida, considerando-se que fazem pouco uso de bebida alcoólica e cigarro. De forma geral, todos os fatores de estresse ocupacional avaliados revelaram uma pressão moderada no trabalho dos gerentes pesquisados, com exceção daqueles considerados intrínsecos ao trabalho e daqueles associados ao relacionamento interpessoal. Entre os indicadores mais relevantes do fator *relacionamento interpessoal*, destaca-se com maior gravidade aquele ligado ao fato de os gerentes estarem sempre disponíveis para o atendimento das pessoas. Entre os indicadores mais relevantes dos fatores intrínsecos ao trabalho destaca-se também com maior gravidade *execução de várias atividades simultaneamente e com alto grau de cobrança*. A pesquisa revelou que os sintomas mentais têm maior impacto nos gerentes quando comparados aos sintomas físicos. Os sintomas mentais mais sentidos foram aqueles associados a ansiedade, perda e/ou oscilação do senso de humor, nervosismo acentuado, angústia, ímpetos de raiva e irritabilidade fácil, enquanto que fadiga e sensação de dor nos músculos do pescoço e ombros, e insônia foram apontadas como os sintomas físicos mais sentidos. As estratégias de combate avaliadas na pesquisa tenderam a ser muito utilizadas pelos gestores pesquisados, destacando-se que boa parte delas está focalizada no planejamento das atividades e na definição de prioridades para tê-las como referência ao lidar com problemas. Em termos mais específicos, os gerentes do sexo feminino e com faixa etária até 40 anos revelaram sentir maior pressão por aspectos associados a fatores intrínsecos ao trabalho e por aspectos relacionados a carreira e a desenvolvimento. Ainda, os gerentes do sexo feminino sentem-se mais pressionados por aspectos relacionados ao clima organizacional e à interface casa/trabalho. Sobre aqueles gerentes com grau de escolaridade até graduação, verificou-se que a maior pressão reside nos aspectos relativos ao desenvolvimento na carreira. Por fim, gerentes com tempo de trabalho na empresa de até 10 anos são impactados mais frequentemente por fatores ligados à interface casa/trabalho. Associando-se as variáveis demográficas, ocupacionais e de hábitos de vida com os sintomas físicos e mentais, observa-se que as gerentes mulheres têm maior sensação de sintomas físicos e

mentais do que os gerentes homens. Da mesma forma, os gerentes com faixa etária até 40 anos apresentam em maior intensidade os sintomas físicos e mentais. Já aqueles gerentes com grau de escolaridade até graduação apresentam em maior intensidade somente os sintomas mentais. A pesquisa revelou que há associações entre sintomas físicos com fatores intrínsecos ao trabalho, com o clima organizacional e com a interface casa/trabalho. Da mesma forma, foi revelado que há associações entre os sintomas mentais com o desenvolvimento da carreira e com a interface casa/trabalho.

Palavras-chave: Estresse ocupacional. Função gerencial. Cooperativa de trabalho médico.

ABSTRACT

The general purpose of this study is the analysis and description of potential factors of occupational pressure to which managers of the UNIMED health system are subjected. The data were collected at that company's unities located in the Brazilian state of Minas Gerais, and 84 managers altogether, both general and departmental, took part in the research. It was a descriptive research, with both qualitative and quantitative approaches, involving case study as the investigation method. A *Likert* scale was used for evaluating pressure factors at work, physical and mental symptoms as well as strategies to fight occupational stress. Cooper, Sloan and William's (1988) was the model chosen in the research. After the quantitative data collection, the qualitative stage was developed, in order to deepen the quantitative data collection by means of semi-structured interviews. The data were dealt with through uni-varied and bi-varied statistics. As for demographic, occupational and lifestyle variables, the results showed that the managers are males of over 36 years of age, married with at least two children, graduated, and they had worked for the company up to 10 years. The participants had healthy habits, due to the fact that they didn't make much use of either alcohol or cigarettes. As a whole, all occupational stress factors revealed moderate pressure on work, except for those factors which are considered intrinsic to work and those which are associated with interpersonal relationship. Among the most relevant interpersonal relationship indicators, the fact that managers must always be available is pertinent. Among the most relevant intrinsic factors to work, what stands out is the act of doing multiple tasks simultaneously with a high degree of urgency. According to the research, the mental symptoms have higher impact on managers when compared to the physical symptoms. The most common mental symptoms were associated with anxiety, loss and/or variation in the sense of humor, accentuated nervousness, anguish, anger impetus and easy irritability, while fatigue and the sensation of muscle pain in the neck and shoulders, and insomnia were mentioned as the most common physical symptoms. The fighting strategies that were evaluated in the research tended to be largely used by the managers, emphasizing that many of them focus on task planning and priority definition so they can be useful when dealing with problems. At a more specific level, female managers with up to 40 years of age revealed that they feel higher pressure provoked by factors which are intrinsic to work and aspects related to career and development. In addition, female managers feel more pressure caused by aspects of organizational environment and home/work interface. As for managers with an education level up to graduation, higher pressure lays on the aspects of career development. In conclusion, managers who have worked in the company for up to 10 years often suffer impact from factors related to the home/work interface. If one associates demographic, occupational and lifestyle variables with physical and mental symptoms, one can see that female managers feel more physical and mental symptoms than their male peers. By the same token, managers who were up to 40 years old presented physical and mental symptoms more intensely. On the other hand, managers who owned an education level up to graduation presented only mental symptoms more intensely. This study showed that there are associations between physical symptoms and factors which are intrinsic to work, organizational environment, and home/work interface. Also, it was detected

that there are associations between mental symptoms and career development, and home/work interface.

Keywords: Occupational stress; Manager's tasks; Doctor's work association

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Modelo de Cooper, Sloan e Williams com estratégias de combate ao estresse.....	38
Figura 2 -	Sistema suplementar de saúde mercantilista.....	46
Figura 3 -	Sistema suplementar de saúde cooperativista.....	46
Figura 4 -	Distribuição geográfica do Sistema Unimed em Minas Gerais.....	50
Figura 5 -	Participação do Sistema Unimed no mercado mineiro.....	50

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 -	Distribuição da amostra, segundo o sexo.....	56
Gráfico 2 -	Distribuição da amostra, segundo o cargo ocupado.....	57
Gráfico 3 -	Distribuição da amostra, segundo a faixa etária.....	57
Gráfico 4 -	Distribuição da amostra, segundo o estado civil.....	58
Gráfico 5 -	Distribuição da amostra, segundo o número de filhos.....	58
Gráfico 6 -	Distribuição da amostra, segundo o grau de escolaridade.....	59
Gráfico 7 -	Distribuição da amostra, segundo o tempo de trabalho na empresa, em anos.....	59
Gráfico 8 -	Distribuição da amostra, segundo o volume de horas de trabalho na empresa por semana.....	60
Gráfico 9 -	Distribuição da amostra segundo, a frequência de trabalho aos sábados, domingos e feriados.....	60
Gráfico 10 -	Distribuição da amostra, segundo o hábito de fumar.....	61
Gráfico 11 -	Distribuição da amostra, segundo o número de cigarros fumados por dia.....	61
Gráfico 12 -	Distribuição da amostra segundo o hábito de beber.....	62
Gráfico 13 -	Distribuição da amostra, segundo a frequência com que tem bebido ultimamente.....	62
Gráfico 14 -	Distribuição da amostra, segundo o hábito de consultar o médico.....	63

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Fatores e fontes de pressão no trabalho	36
Quadro 2 - – Estudos sobre o estresse ocupacional realizados no Brasil.....	39
Quadro 3 Comparativo entre sociedades cooperativas e sociedades mercantis.....	43

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Distribuição da amostra, segundo os fatores de pressão no trabalho.....	64
Tabela 2 -	Avaliação dos escores referentes aos fatores de pressão no trabalho.....	64
Tabela 3 -	Distribuição da amostra, segundo os indicadores dos fatores de pressão no trabalho gerencial.....	65
Tabela 4 -	Avaliação dos escores referentes aos sintomas físicos e mentais.....	68
Tabela 5A -	Distribuição da amostra total que descreve a realidade mais adequada das sensações dos gerentes em relação a sua vida...	68
Tabela 5B -	Distribuição da amostra total que descreve a realidade mais adequada das sensações dos gerentes em relação a sua vida, com carga horária superior a 51 horas semanais.....	69
Tabela 6 -	Avaliação descritiva das estratégias de combate ao estresse organizacional.....	70
Tabela 7 -	Distribuição das estratégias de combate ao estresse ocupacional.....	71
Tabela 8 -	Associação entre os fatores de pressão no trabalho e o sexo.....	72
Tabela 9 -	Níveis médios dos fatores de pressão entre as duas categorias da faixa etária.....	74
Tabela 10 -	Níveis médios dos fatores de pressão no trabalho entre as duas categorias da escolaridade.....	76
Tabela 11 -	Níveis médios dos fatores de pressão no trabalho entre as duas categorias de tempo de trabalho na empresa.....	78
Tabela 12 -	Níveis médios dos sintomas da vida dos gerentes entre as duas categorias do sexo.....	79
Tabela 13 -	Avaliação dos escores referentes aos sintomas, por faixa etária.....	80
Tabela 14 -	Avaliação dos escores referentes aos sintomas, por escolaridade.....	81
Tabela 15 -	Avaliação dos escores referentes aos sintomas, por tempo de trabalho na empresa.....	82
Tabela 16 -	Associação entre os fatores de pressão no trabalho e sintomas físicos.....	83
Tabela 17 -	Associação entre os fatores de pressão no trabalho e sintomas mentais.....	84

LISTA DE SIGLAS

ANS – Agência Nacional de Saúde Suplementar

MTEG – Modelo Teórico para Explicação do Estresse em Gerentes

LISREL – *Linear Structural Relationships*

SEM – *Structural Equation Modeling*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	18
1.1 Objetivos.....	22
1.1.1 Objetivo Geral.....	22
1.1.2 Objetivos Específicos.....	22
1.2 Justificativa.....	22
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	25
2.1 O Estresse Fora e Dentro das Organizações.....	25
2.2 A Função Gerencial e o Estresse do Gerente.....	32
2.3 Alguns Estudos Sobre o Estresse Ocupacional Realizados no Brasil.....	39
2.4 Cooperativas Operadoras de Saúde Suplementar.....	41
3 METODOLOGIA.....	47
3.1 O Tipo e o Método da Pesquisa.....	47
3.2 Unidades de Análise e de Observação.....	48
3.3 População e Amostra.....	51
3.4 Técnicas de Coleta de Dados.....	54
3.5 Tratamento dos Dados.....	55
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	56
4.1 Análise Descritiva das Variáveis Demográficas, Ocupacionais e de Hábitos de Vida.....	56
4.2 Descrição dos Fatores de Pressão Decorrentes do Trabalho Gerencial.....	63
4.3 Descrição dos Sintomas Físicos e Mentais.....	67
4.4 Descrição das Estratégias de Combate ao Estresse Ocupacional.....	70
4.5 Análise Bivariada.....	72
4.5.1 Fatores de Pressão no Trabalho <i>versus</i> Dados Demográficos, Ocupacionais e de Hábitos de Vida.....	72
4.5.2 Sintomas Físicos e Mentais <i>versus</i> Variáveis Demográficas, Ocupacionais e de Hábitos de Vida.....	79
4.5.3 Associação Entre os Fatores de Estresse no Trabalho e os Sintomas Físicos e Mentais.....	82

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	86
REFERÊNCIAS.....	90
ANEXOS.....	97
APÊNDICES.....	108

1 INTRODUÇÃO

No contexto atual, as organizações buscam, de maneira intensa, meios de elevar o lucro e a competitividade. A constante busca para se obter esses resultados, muitas vezes, tem criado certo desconforto no ambiente de trabalho. Em consequência, a vida dos trabalhadores, de certa maneira tem mudado. Dessa forma, seria importante abordar as organizações, seus gestores e as rotinas que envolvem estes elementos e suas relações de trabalho tratando também das questões que envolvem o estresse ocupacional.

Algumas pesquisas em Administração têm mostrado a importância das novidades tecnológicas e das técnicas de organização da produção para a obtenção de mais competitividade e produtividade. Identificam-se também estudos direcionados para a questão da saúde do trabalhador. Nesse contexto, é possível evidenciar a questão do estresse. Existem diversos estudos que buscam explicitar aspectos relacionados à saúde física e mental da força de trabalho destacando-se: Goldberg (1980); Fraser (1983); Couto (1987); Cooper, Sloan e Williams (1988); Albrecht (1990); Moraes *et al.* (1995); Mendes (2000); Quick *et al.* (2003); Zille (2005); Tamayo (2008); e Costa, (2009).

Esta pesquisa procurou investigar o quanto os executivos estão vulneráveis ao estresse e às fontes potencialmente estressoras. Um fator importante a se considerar prende-se à diferença entre um indivíduo e outro quanto à propensão e à susceptibilidade ao estresse, seja no ambiente de trabalho ou não. Refere-se à forma pela qual as pessoas reagem ao estresse. Um indivíduo torna-se vulnerável quando percebe que há excesso de pressão, o que poderá desencadear um quadro de estresse (MORAES; MARQUES, 1998).

Os executivos convivem em um meio em que as coisas acontecem muito rápido, revelando um mundo em transição. Tornar os processos relacionados ao seu trabalho mais previsíveis e sob controle é uma preocupação importante para se protegerem contra o estresse, que parece cada vez mais presente na vida desses

profissionais. Sem que isso seja devidamente equilibrado, os problemas de saúde estariam representando uma grande ameaça à empresa e aos próprios indivíduos (GOLDBERG, 1980).

Neste contexto, os gerentes, que são o tempo todo orientados para o alcance de metas, em uma situação em que os cargos exigem muito, devem levar em consideração os efeitos do estresse em sua saúde física e mental. Esse cuidado com a saúde é fundamental, pois quando se trata de cargos estratégicos tem-se uma referência direta a profissões que são fundamentais para o processo em que se gera o lucro para as empresas. Portanto, os custos associados ao estresse decorrente do surgimento de doenças ou, até mesmo, de falecimento, podem ser bem significativos (QUICK *et al.*, 2003).

Estudos sobre o estresse ocupacional realizados nas últimas décadas reforçam o quanto o tema é complexo e a necessidade de que mais pesquisas sejam feitas para investigar a fonte do problema (BATEMAN; STRASSER, 1983; PARKER; DeCOTIIS, 1983; PELLETIER, 1984; QUICK *et al.*, 1997).

Esses estudos mostram que o estresse relacionado ao trabalho põe em risco a saúde dos trabalhadores, sendo que a maioria das doenças ocupacionais apresenta um fundo psicossomático ou estão, de certa forma, relacionadas ao estresse (PELLETIER, 1984). Em função disso, é comum a empresa ter problemas de baixo rendimento por parte de seus empregados. A tensão psicológica e as manifestações que surgem em função desse estado geram um quadro de insatisfação no trabalho e contribuem para o aparecimento do estresse ocupacional (QUICK *et al.*, 1997).

O estresse, mesmo sendo um fenômeno comum a todas as ocupações, pode ser mais comumente identificado em algumas ocupações, como na categoria gerencial, na qual as fontes de pressão são mais fortes se comparadas a outras (MENDES, 2000; MENDES; MORAES, 2001).

O estudo da relação entre estresse, tipo de função e papel que o gerente ocupa é importante não somente pelo interesse científico, mas também pela possibilidade de proporcionar melhoria no ambiente organizacional. Este fato é mais bem entendido

quando se considera que as decisões e o próprio futuro das empresas dependem muito dos gerentes. Uma condição mais saudável no trabalho destes profissionais poderá gerar impactos positivos na organização.

Moraes *et al.* (1995) afirmam que em um ambiente organizacional as fontes causadoras da tensão e do estado de estresse podem ser mensuradas a partir das diferenças de comportamento que cada indivíduo manifesta no ambiente de trabalho, na medida em que elementos negativos e estressantes não atingem da mesma maneira todos os indivíduos. A função gerencial, portanto, se comparada a outras profissões, pode estar mais susceptível a fontes potenciais de pressão no trabalho.

Para chegar à condição de gerente e permanecer nesta posição, o profissional precisa trilhar um caminho sujeito a pressões de seus superiores cobrando resultados, de subalternos insubordinados, de problemas de ordem financeira da organização etc. Essas fontes de pressão podem levar à ocorrência de estresse ocupacional, cujas características podem se tornar crônicas, ocasionando problemas de saúde, que, de alguma forma, podem acabar prejudicando a carreira desse gerente. Muitos destes profissionais vivem em estado de tensão. E, mesmo em momentos em que é possível um relaxamento, existem dificuldades para consegui-lo (COUTO, 1987).

Em termos mais específicos, pressupõe-se que o gerente que atua em uma operadora de planos de saúde esteja susceptível à pressão no trabalho, uma vez que este segmento está passando por importantes mudanças. Desde a promulgação da Lei 9.656, que trata da regulamentação do setor de saúde suplementar no Brasil, a Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) vem atuando no controle e na fiscalização de todos os assuntos inerentes ao segmento. Para isso, edita constantemente resoluções, amparadas na Lei 9.656, exigindo das operadoras o cumprimento de obrigações, que vão desde consideráveis reservas financeiras destinadas a cobrir eventos de alto custo com clientes, passando por informações periódicas sobre toda a movimentação financeira e cadastral de seus clientes, eventos cobertos e particularidades de seus contratos, até sofisticados padrões tecnológicos de informações que precisam manter com seus prestadores.

Caracteriza-se como o grande desafio do setor de saúde suplementar desenvolver estratégias que permitam atender às exigências do processo regulatório, de modo a manter a competitividade e a solvência das operadoras de planos de saúde. Em virtude do crescente aumento dos custos da saúde, entender os diferentes fatores que contribuem para esta situação e, principalmente para atender a todas as exigências da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) e dos clientes, tudo isso aliado às pressões por parte dos médicos cooperados em busca de maior remuneração, tem sido a maior preocupação dos executivos das operadoras de planos de saúde suplementar.

Pressupõe-se, ainda, que existem problemas de insubordinação dos funcionários, de relações interpessoais e de absenteísmo, além de questões financeiras e administrativas que toda organização enfrenta e que levam o gerente da operadora a situações de pressão na organização.

O sistema Unimed foi escolhido para a pesquisa em virtude da importância deste segmento e de sua capilaridade ou seja, sua abrangência em todo o território nacional. Outro motivador para a pesquisa deve-se ao fato de a Unimed ser uma cooperativa de trabalho regida, portanto, sob os princípios cooperativistas.

No estado de Minas Gerais, existem 64 unidades da Unimed, denominadas *singulares*, instaladas em diversos municípios, cada uma com sua autonomia administrativa e financeira. E em virtude dessa singularidade, as Unimeds do interior mineiro são tratadas como cooperativas independentes, cada uma com sua gestão individualmente definida. Com base nos princípios cooperativistas, essas singulares elegem, por meio de uma assembleia geral ordinária, seu Conselho de Administração, responsável pela gestão da cooperativa (www.unimed.com.br).

A pesquisa analisou apenas as singulares situadas no interior de Minas Gerais, em virtude da ocorrência de certa hegemonia entre elas no que tange a estrutura administrativa, faturamento, número de clientes e, principalmente, facilidade de acesso a informações, características que não são encontradas na singular instalada na Capital do estado.

Tendo em vista o contexto até aqui descrito, o problema de pesquisa ficou assim formulado: **Quais são as fontes potencialmente estressoras no trabalho de gerentes que atuam em cooperativas operadoras de saúde suplementar?**

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

Descrever e analisar os fatores de pressão no trabalho de gerentes que atuam em cooperativas operadoras de saúde suplementar pertencentes ao Sistema Unimed localizadas no interior de Minas Gerais.

1.1.2 Objetivos Específicos

- . Descrever fatores potenciais de pressão no trabalho nas atividades diárias dos gerentes;
- . Descrever sintomas físicos e mentais do estresse ocupacional no trabalho dos gerentes;
- . Descrever estratégias de defesa utilizadas pelos gerentes para combater fatores potenciais de pressão no trabalho;
- . Correlacionar fatores potenciais de pressão e os sintomas físicos e mentais dos pesquisados entre si e com as variáveis demográfico/ocupacionais.

1.2 Justificativa

Pretendeu-se com esta pesquisa contribuir para a gestão de pessoas em suas

ações nas organizações, no intuito de minimizar os fatores potencialmente causadores de pressão no trabalho, especificamente no trabalho de gestores das cooperativas operadoras de saúde suplementar do sistema Unimed no interior mineiro.

Esses gestores sofrem, além das pressões oriundas da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) e da própria rotina administrativa da cooperativa, aquelas decorrentes da direção da organização, formada por médicos cooperados. Estes médicos, por possuírem compromissos profissionais em seus consultórios, hospitais etc., não dispõem de tempo suficiente para cuidar das atividades pertinentes à cooperativa, deixando uma carga de responsabilidade considerável aos gerentes.

Outra situação que envolve o gerente e os diretores refere-se às possíveis renovações da diretoria, que, uma vez subordinados ao sistema cooperativista, estão sujeitos a serem substituídos por uma chapa eleita em Assembleia Geral Ordinária. Isso acaba gerando certa insegurança no gerente, visto que essa diretoria eleita pode optar por um novo gestor.

Outra pressão observada sobre os gerentes se dá em relação aos clientes da operadora, uma vez que estes constantemente reivindicam coberturas a procedimentos médicos, muitas vezes, não previstos em seus contratos.

Este estudo, se justifica por envolver um setor altamente importante para o desenvolvimento físico e mental do cidadão brasileiro, além de ter levantado informações sobre uma categoria ocupacional importante para o funcionamento de uma organização inserida nas constantes exigências do contexto atual de trabalho.

A relevância deste trabalho sob a ótica acadêmica está relacionada ao fato de que poderá, de certa forma, contribuir para o processo de investigação e evolução sobre o estresse ocupacional, assunto tão importante em um mercado de trabalho que se situa em um mundo globalizado, que impõe a todos um ritmo extremamente acelerado.

Este trabalho compõe-se de cinco capítulos, incluindo esta Introdução, em que se

apresentam o tema de pesquisa, os objetivos e a justificativa. No segundo capítulo, desenvolve-se a fundamentação teórica, que se subdivide em: a) O estresse fora e dentro das organizações; b) A função gerencial e o estresse do gerente; c) Alguns estudos sobre o estresse ocupacional realizados no Brasil; e d) As Cooperativas de saúde suplementar. No terceiro capítulo, descreve-se a metodologia da pesquisa. No quarto capítulo, apresentam-se os resultados. No quinto capítulo, estão colocadas as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico está estruturado em quatro partes: na primeira, examina-se o estresse fora e dentro das organizações; na segunda, discutem-se aspectos relacionados à função gerencial e ao estresse do gerente; na terceira, verificam-se alguns estudos sobre o estresse ocupacional realizados no Brasil, e na quarta, examinam-se as cooperativas operadoras de saúde suplementar.

2.1 O Estresse Fora e Dentro das Organizações

Cooper (1988) ensina que o termo *estresse* deriva do latim *stringere*, que significa *tração apertada*. O autor acrescenta que a palavra *estresse* vem sendo usada desde o século XVII para descrever *fadiga* ou *aflição*. No século XVIII, passou a ser definido como *força*, *pressão*, *tensão* e, até mesmo, *esforço pesado*. Lipp (1996) explica que o uso do termo *estresse* em ciências físicas e humanas passou a ser vista a partir do século XVII.

Os problemas que têm como origem no estresse há muito tempo já preocupam. No entanto, os principais registros sobre estudos e pesquisas científicas sobre este tema somente começaram a surgir na literatura na década de 1970 (MORAES; KILIMNIK, 1992).

De acordo com Mendes e Moraes (2001), quando da abordagem do estresse, constata-se que o fenômeno pode ser entendido como um processo de perturbação, que tem como origem, principalmente, a mobilização excessiva da energia adaptativa do indivíduo às solicitações do meio.

Esse meio propiciou uma importante conotação ao estresse, devido ao fato de ter se generalizado na maioria das sociedades em função do aumento da velocidade em que ocorrem as mudanças nas organizações. O estresse, a partir de então, tornou-se o preço que a sociedade paga pelo desenvolvimento acelerado. Conforme

Albrecht (1990), as pressões geradas em função das constantes transformações têm levado as pessoas a uma situação em que elas ficam mais vulneráveis às doenças psicossomáticas e orgânicas.

A literatura sobre o estresse mostra três abordagens – bioquímica, psicológica e sociológica –, que podem ser consideradas como complementares (ZILLE, 2005). A abordagem bioquímica surgiu entre 1930 e 1950, sob influência de Selye. A abordagem psicológica, que tem como ponto principal o entendimento da influência da percepção e do comportamento das pessoas manifestados na situação de estresse, possui as vertentes ligadas à psicossomática e à psicopatológica laboral. A abordagem sociológica se relaciona ao entendimento das diversas variáveis encontradas no contexto social (ZILLE, 2005). De acordo com Samulski (1996), os entendimentos relacionados às áreas psicológica, sociológica e biológica precisam ser sempre analisados de forma interdependente, visto que processos psíquicos e sociais são ligados, de alguma forma, aos processos biológicos.

As mudanças por que passam as organizações geram situações nas quais as pessoas se tornam mais vulneráveis em relação às doenças tanto psicossomáticas quanto orgânicas. Albrecht (1990) argumenta que o estresse nos anos de 1970 referia-se a um quadro recente e cercado de mistérios, o qual apareceu na vida dos indivíduos residentes em países com alto nível de industrialização, trazendo consigo um alto custo, associado à saúde e ao bem-estar. Para Albrecht (1990), o estresse não é uma doença propriamente dita, mas um descontrole fisiológico do corpo.

Selye (1965) sustenta que o processo de estresse pode ser visto como um desgaste que ocorre pela exposição prolongada e de forma inadequada das pessoas às exigências do ambiente. Para ele, a reação de estresse nas pessoas não pode ser entendida como sendo uma manifestação ou estado orgânico como outros que ocorrem nas pessoas.

Goldberg (1980) define estresse como um estado no qual modificações específicas ocorrem no sistema biológico dos indivíduos, as quais possuem grande variedade de agentes.

Conforme Couto (1987), o estresse produz no indivíduo a diminuição da vontade de trabalhar e/ou um desgaste anormal em seu organismo, ocasionado pela insuficiência prolongada em tolerar, adaptar-se ou, mesmo, superar certas exigências de ordem psíquica que existem no ambiente.

Simonton *et al.* (1987) propõem a existência de uma relação entre estresse e doença. Seria uma relação tão forte que tornaria possível diagnosticá-la com base na quantidade de estresse sofrida por um indivíduo. O estado emocional exerce um papel importante, contribuindo para o aparecimento da doença. Ou seja, indivíduos estressados são aqueles com maiores chances de desenvolver certas doenças.

Santos (1994) define estresse como sendo um estado que está situado entre a saúde e a doença. Para ele, estresse é diferente de doença porque fica difícil reconhecer sinais e sintomas em um indivíduo. No estado de estresse, o corpo, de certa forma, luta contra o agente causador da doença. A pessoa, na maioria das vezes, não sabe que seu organismo está com problemas. Esse organismo, portanto, luta contra os agentes agressores. Se ele é derrotado, surge a doença.

Albrecht (1990) reconhece a associação de algumas doenças com o estresse, como úlceras, ataques cardíacos, hipertensão, derrames e câncer. Cooper, Cooper e Eaker (1988) também associam o estresse a algumas doenças, como hipertensão, câncer, doenças cardíacas e intestinais, dores de cabeça e nas costas e problemas dermatológicos e pulmonares.

Entre as manifestações físicas do estresse, algumas se destacam, como as cardiovasculares, imunológicas, gastrointestinais, dores de cabeça e musculares, e variações anormais no nível da glicose. Entre as manifestações mentais, destaque para depressão, ansiedade, angústia, irritabilidade e raiva. Em se tratando de sintomas mentais, há um impacto negativo do estresse na atividade cerebral, ocorrendo prejuízos à memória, à aprendizagem, à concentração e ao sono, assim como uma dificuldade acentuada em se tomar decisões (OLIVEIRA; KILIMNIK; SILVA, 2004).

Funções mentais e as orgânicas podem ser atingidas negativamente pelo estresse

Algumas conseqüências se tornam extremamente difíceis de medir. O que fica claro é o fato de certas doenças, em especial as cardíacas, estarem ligadas ao estresse. Essa doença pode ser considerada como a maior ameaça aos executivos (GOLDBERG, 1980). Esse autor também destaca: aterosclerose, hipertensão, úlceras, enxaqueca e certos distúrbios do sistema imunológico.

Couto (1987) salienta os principais sintomas com relação ao estresse em um grupo específico, como o formado por executivos: ansiedade, nervosismo, fadiga, irritabilidade, depressão e dores estomacais, musculares, de pescoço e ombros. Também podem ocorrer palpitações e insônia.

Rio (1995) explica que o estresse pode estar contido em todas as manifestações de doenças, desde um mal-estar até um processo de câncer, ocasionando sofrimento e mostrando-se como um das principais causas de envelhecimento do organismo.

De acordo com Rossi (1994), vários sintomas sinalizam o estado de estresse, como irritação, fadiga, fraqueza, insônia, problemas intestinais, dificuldades de concentração e consumo aumentado de bebidas e cigarros. Se esses sintomas se arrastarem por intervalos maiores de tempo, dá-se a tendência de aumento da tensão, tornando-se algo maior do que o organismo pode suportar. Em conseqüência, haverá aumento no risco de ataques cardíacos, derrame, hipertensão e depressão, dentre outros fatores.

Lipp (1996) ensina que a resposta aos efeitos do estresse deve ser verificada em seus aspectos físicos e psicológicos. A reação ocasionada pelos hormônios em uma situação de estresse propicia alterações físicas e emocionais. Na área emocional, aparecem desânimo, apatia, depressão, irritabilidade e ansiedade. Em se tratando das doenças psicofisiológicas nas quais o estresse entra como fator desencadeador, têm-se: hipertensão, úlceras, câncer, vitiligo, retração gengival, depressão, quadros de pânico e situações de surto psicótico. O autor afirma que é importante entender que não se pode atribuir ao estresse o papel de causador dessas doenças, mas sim como uma ação que desencadeia ou agrava o problema em si.

Na atualidade, o estresse é um tipo de manifestação tão comum quanto em épocas

remotas, já que o organismo humano apresenta o mesmo tipo de mecanismo químico e hormonal de defesa. Portanto, o fenômeno em si não é uma novidade (LADEIRA, 1996). Albrecht (1990) define que o maior inimigo da saúde não é a situação perigosa, a crise ocupacional ou a perturbação emocional; é o estado constante e prolongado de preocupação, ansiedade e alerta. Lipp (1996) destaca que a reação que as pessoas têm a fatores estressantes é considerável, pois tem por objetivo cuidar de sua preservação. No entanto, para enfrentar os estressores modernos as reações físicas e mentais que objetivam proporcionar a força e a energia necessárias ao enfrentamento dos agentes inimigos são, de certa forma, desnecessárias. O estresse, conforme Moraes *et al.* (1995), apesar de compor uma reação natural de adaptação do corpo, tem assumido a condição de doença. Provavelmente, um dos motivos do estado para o estresse acontecer mais frequentemente na atualidade se deve ao fato de haver maior quantidade de estressores ou de mudanças suportáveis pelo homem (MORAES; KILIMNIK, 1992).

O estresse pode representar uma descompensação do organismo ou, até mesmo, uma situação de total equilíbrio. Conforme Selye (1974), pode ocorrer o *eustresse*, que é o estresse da realização, uma resposta do organismo sob a forma produtiva de determinado estímulo. Esse autor foi o primeiro a distinguir as formas positivas e negativas do estresse.

De forma contrária, o *distresse* é algo negativo, que pode ocasionar danos ao organismo do indivíduo. Mesmo que o estresse seja normal para o funcionamento do organismo humano como processo físico e químico, o indivíduo passa por uma situação incômoda quando a reação a ele persiste em níveis altos durante muito tempo. O estresse se transforma em aflição quando o indivíduo sente uma perda de segurança (ALBRECHT, 1990). Ladeira (1996) acrescenta que as reações de estresse permanecem as mesmas, sendo elas positivas ou negativas. Já no que se refere às consequências, estas são diferenciadas, principalmente porque exercem influências diferentes sobre a dimensão psíquica das pessoas.

Esta pesquisa pretendeu focar mais especificamente o meio organizacional. Foram realizadas considerações sobre as manifestações do estresse no meio ocupacional. Segundo Rossi (2008), o estresse ocupacional tem se constituído em importante

fonte de estudo, tendo em vista os fatores potenciais responsáveis pela pressão ocupacional, como o ambiente de trabalho, a estrutura da empresa e a relação entre o empregado e a empresa.

Essa relação da empresa com o empregado tem-se mostrado tensa, em virtude da grande competitividade e do avanço tecnológico, que têm provocado mudanças acentuadas nas relações organizacionais. Em um contexto no qual o mercado tem-se mostrado imprevisível e cada vez mais exigente, abrem-se precedentes para o surgimento de agentes causadores do estresse ocupacional.

No mundo globalizado, é intensa a velocidade em que tudo acontece. As pessoas têm sempre a necessidade de competir, de atualizar-se, de produzir cada vez mais com menos tempo. Esse contexto favorece o aparecimento do estresse, que, por sua vez, pode ser entendido como o preço dessas mudanças, as quais embora sejam inevitáveis e necessárias para se desenvolver, acarreta esse mal. Essas mudanças têm efeito direto também nas organizações, afetando, obviamente, os trabalhadores em suas rotinas laborais (ZILLE, 2005).

No ambiente organizacional, situações como o relacionamento entre os funcionários, questões relativas a autoestima e as próprias condições de trabalho favorecem o aparecimento do estresse ocupacional. A partir dessa situação, tem-se na empresa um reflexo negativo, com insatisfação geral dos trabalhadores, ocasionando resultados indesejáveis pela organização (TAMAYO, 2008).

A percepção pelo trabalhador de características negativas em seu ambiente organizacional pode lhe ocasionar problemas de ordem física e mental, deflagrando com isso um quadro de estresse ocupacional. Isso pode ocorrer em função de o indivíduo sentir-se incapaz de lidar com as fontes potenciais que podem causar pressões em seu trabalho (COOPER; SLOAN; WILLIAMS, 1988).

No contexto organizacional, o estresse tornou-se um tema extremamente relevante, em virtude dos efeitos que pode causar nos trabalhadores, principalmente quando as organizações têm um elevado nível de cobrança, superior à própria dos funcionários (BATEMAN; STRASSER, 1983; AUBERT, 1993).

Couto (1987) entende que os agentes causadores de pressão no trabalho podem ser de caráter comportamental, em que há uma associação com o relacionamento interpessoal, as relações com os superiores e o ambiente social; de caráter ocupacional, quando há uma relação com os prazos e as responsabilidades impostos pela empresa; e de caráter organizacional, em que há uma relação com a carreira e o desenvolvimento colocados pela organização ao profissional.

Conforme Fraser (1983), sobre o estresse no ambiente de trabalho alguns elementos específicos podem ser enfatizados, como frio, calor, barulho e, ainda, condições físicas e psicossociais encontradas de forma numerosa e intolerável, responsáveis por ocasionar situações de estresse e mudanças na produtividade e na *performance* do trabalhador.

Couto (1987) considera alguns elementos estressantes no ambiente funcional que proporcionam insatisfação e desajustamento dos trabalhadores em relação a esse meio. O autor destaca os elementos estressantes associados ao comportamento das pessoas e aqueles ligados ao trabalho propriamente dito. Entre os elementos associados ao comportamento das pessoas, destaque para o relacionamento interpessoal destrutivo, a autoridade incompatível com a responsabilidade e o ambiente tenso. Entre os elementos estressantes ligados ao trabalho, destaca a falta de subsídios fundamentais para decisões.

Outro ponto de grande importância na análise do estresse ocupacional trata-se da tensão no trabalho. Conforme Couto (1987), a tensão é um estado de alerta que é forçado pelo organismo das pessoas com o objetivo de aprimorar a capacidade de resposta deste organismo. Para o autor, tensão elevada produz alterações no organismo e é ocasionada por situações adversas do cotidiano, tais como: prazos apertados, responsabilidade exagerada, relações de agressividade excessiva entre as pessoas e acontecimentos do dia a dia nas grandes metrópoles, como assaltos e trânsito.

Na visão de Tamayo (2008), uma das maneiras mais eficazes de solucionar as manifestações do estresse ocupacional provocadas pelo elevado grau de controle no trabalho seria um estímulo ao indivíduo para que ele próprio efetue as

adaptações que se fizerem necessárias em seu próprio posto de trabalho, visto que esta atitude lhe traria maior autonomia ao profissional, tornando suas tarefas mais prazerosas.

Partindo desse contexto, os gestores da organização terão funcionários mais adaptados ao trabalho, refletindo de forma positiva no ambiente organizacional. No entanto, torna-se necessário investigar as fontes potenciais de pressão no trabalho, para que, uma vez tratadas, evitem o desenvolvimento de quadros de estresse na empresa (TAMAYO, 2008).

2.2 A Função Gerencial e o Estresse do Gerente

A melhor opção para caracterizar a função gerencial, conforme Davel e Melo (2005), consiste em analisar os comportamentos e as atividades diárias dos profissionais que a exercem. Conforme esses autores, essa linha de raciocínio vem ao encontro do pensamento de Fayol (1970), que propunha conceitos de organização, planejamento e controle, que, por sua vez, tinham toda uma base fundamentada em Taylor (1970) com sua administração científica.

Mesmo com as teorias de Fayol (1970) mudando a forma de se ver o indivíduo simplesmente como um componente de máquina para ser reconhecido como um ser humano na concepção da palavra, tornam-se necessários outros estudos para um melhor conhecimento da atividade gerencial (DRUCKER, 1967; KATZ, 1970; BARNARD, 1971; MINTZBERG, 1973; LIKERT, 1975).

Drucker (1967) destaca a eficácia da ação gerencial, posicionando-a como o centro de suas considerações. Seria prerrogativa do gerente levar os trabalhadores a alcançarem os resultados esperados, executando os processos de forma correta. Likert (1975) desenvolveu suas considerações nessa mesma linha, criticando as concepções de Fayol (1970), que se baseavam em um estilo autoritário de gestão. Esse autor entendia que a administração deveria partir do sistema autoritário, passando pelo sistema consultivo, até se chegar no sistema participativo.

Na concepção de Katz (1970), o gestor necessita possuir habilidades: a) técnica, ou seja, utilizar conhecimentos e procedimentos de um campo de especialização; b) humana, relacionada ao entendimento e estímulo às pessoas inseridas nos grupos dentro da organização; e c) conceitual, que trataria da coordenação e integração dos interesse e atividades da organização.

No modelo de Barnard (1971), o gerente é uma espécie de elo entre os membros da organização. Seria o responsável por todo o processo de comunicação da empresa. Para esse autor, o gerente tem um importante papel na organização: promover a união entre as pessoas e a organização.

Para Mintzberg (1973), o gerente deve possuir habilidades para a tomada de decisão; deve ter um bom relacionamento com os pares, subordinados e superiores; e deve possuir habilidade em resolver conflitos. Enfim, deve ser um verdadeiro líder. Nesse contexto, esse autor sustenta que o gerente possui papéis específicos: a) informacional; b) interpessoal; e c) decisorial.

Em relação ao papel informacional, Mintzberg (1973) afirma que o gerente tem a função de coletor, quando deve disseminar as informações, atuando como uma espécie de porta-voz.

Quanto ao papel interpessoal, Mintzberg (1973) expõe a questão da liderança por parte do gerente: ele será um elemento de ligação entre as pessoas e a organização.

Em relação ao papel decisorial, o gerente é visto como um empreendedor, aquele que possui a visão do negócio. Ele também será o responsável pela alocação dos recursos necessários à organização; será o negociador, na procura constante de solução dos problemas (MINTZBERG, 1973).

Na atualidade, o trabalho gerencial, segundo Kliksberg (1993), é marcado por uma atuação aberta e integradora. O modelo gerencial atual necessita de profissionais que conheçam a missão da empresa, que tenham informações diversas do processo

produtivo, que tenham autonomia para tomar decisões e que sejam capazes de trabalhar no sentido de obter êxito empresarial.

As organizações, na atualidade, passam por mudanças drásticas, em virtude de um novo quadro econômico que se instaura, repercutindo de forma decisiva nos papéis dos gerentes. Os profissionais inseridos nesta realidade se sentem responsáveis por organizar a dinâmica empresarial e garantir o sucesso da organização (DAVEL; MELO, 2005).

Nesse contexto, o gerente da atualidade necessita de uma série de habilidades para exercer com sucesso sua função e que estas habilidades vão bem além das funções clássicas de planejar, organizar, coordenar comandar e controlar. O gerente atual precisa, além de tudo isso, ser inovador, dinâmico e empreendedor, entre outras habilidades, extremamente importantes no contexto atual, marcado pela imprevisibilidade e pela complexidade (MELO, 2000; SPERLING, 2002).

A pressão que o gerente sofre na organização, com origem em seus superiores, nos demais trabalhadores e no ambiente externo, mais a incerteza profissional são algumas das situações negativas vivenciadas por este profissional. Essa situação causa um desgaste anormal do organismo, resultando em sua incapacidade de adaptar-se às exigências de natureza psíquica que fazem parte de sua vida, levando-o a uma situação de estresse (COUTO, 1987).

Garfield (1983) contribui ao afirmar que a evidência sugere que as pessoas sofrem um aumento de estresse quando não têm controle sobre sua situação e sobre as consequências de suas próprias atividades. O autor acrescenta que uma das propriedades das situações sociais estressantes pode ser aquela na qual a pessoa não está recebendo um *feedback* sobre suas ações. Muitas vezes, o indivíduo tem necessidade de conviver com o estresse, devido ao contexto ou às obrigações inerentes a sua função, como é o caso do gerente estudado neste trabalho.

Os gerentes da atualidade, na visão de Quick *et al.* (2003), são atingidos por duas forças, que os colocam em um círculo vicioso: a pressão decorrente da competição; e a insegurança em seu emprego. À medida que as pressões em função da

competição vão aumentando, os gerentes vão se sentindo mais inseguros em seu emprego.

Sperling (2002) e Davel e Melo (2005) afirmam que na atualidade, em plena globalização, os gerentes enfrentam situações ambíguas, que podem culminar em estresse ocupacional. Essas situações surgem em função do aparecimento de novas tecnologias de processo e produção, e de uma nova realidade econômica, com um mercado altamente competitivo. Esse contexto exige das organizações rapidez nas respostas e de forma eficiente, sempre orientadas para resultados.

Dessa forma, o gerente se vê obrigado a adotar uma nova forma de atuação, na qual ele possa superar todos os desafios colocados pelos processos de modernização e de reestruturação organizacional. Também, deve ter a capacidade de entender os reflexos desses processos no meio organizacional.

A insegurança nas relações de trabalho, decorrente de cobranças, de problemas de relacionamento interpessoal e da implantação de novos recursos tecnológicos, é comumente observada no meio organizacional. Tal situação força uma situação na qual os gerentes são obrigados a assumir novas responsabilidades (ZILLE; BRAGA; MARQUES, 2008). Acrescente-se que a implantação de novas tecnologias nos últimos anos promoveu modificações significativas na forma de pensar e de gerenciar, exigindo desses profissionais maior habilidade para se relacionar com os avanços da informática, das telecomunicações e da microeletrônica (MORAES; SANTOS; KILIMINIK, 1999; ZILLE, 2005; TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE, 2007; BRAGA, 2008).

Pode-se concluir que o gerente terá que conviver com desafios constantes e horas excessivas de trabalho. Sobre esta questão, Quick *et al.* (2003) evidenciam que a saúde dos gerentes pode ser prejudicada pela sobrecarga do volume de trabalho ou por longos expedientes. Além disso, situações de conflitos interpessoais, exigências mercadológicas e convívio no meio ocupacional são fatores que direcionam para possíveis quadros de estresse.

Conforme Cooper, Sloan e Williams (1988), o entendimento das pessoas a respeito de situações adversas em seu ambiente de trabalho pode ocasionar-lhes

consequências físicas e mentais prejudiciais, desencadeando um processo de estresse organizacional. Isso porque as pessoas se sentem incapazes de lidar com as fontes que são potencialmente causadoras de pressão em seu trabalho.

Ainda de acordo com Cooper, Sloan e Williams (1988), os fatores que causam o estresse são comuns a todo tipo de trabalho, variando os fatores e a forma como se manifestam de acordo com o perfil da organização na qual trabalha o indivíduo e, da mesma forma, em a personalidade do trabalhador. Dessa maneira, torna-se primordial destacar que a identificação dos fatores que causam o estresse e a procura da melhor forma de combatê-lo contribuirão para uma situação na qual ocorra um equilíbrio na organização.

Cooper, Sloan e Williams (1988) estabeleceram seis categorias para determinar os fatores potencialmente estressores sobre o indivíduo no ambiente ocupacional: a) fatores intrínsecos ao trabalho; b) papel gerencial; c) inter-relacionamento; d) desenvolvimento na carreira; e) clima e estrutura organizacional; e f) interface casa e trabalho.

O QUADRO 1 representa essas seis categorias:

FATORES DE PRESSÃO	FONTES DE PRESSÃO
Intrínseco ao trabalho	Volume de trabalho, novas tecnologias, ritmo de trabalho, natureza e conteúdo da tarefa.
Papel gerencial	Filosofia de gestão, participação nas decisões, autonomia, apoio e orientação de superiores.
Inter-relacionamento	Apoio, isolamento, disponibilidade para o outro e conflitos de personalidade.
Desenvolvimento na carreira	Sistemas de compensações, oportunidades para realizar treinamentos e desenvolvimento, valorização do desempenho pessoal, perspectivas de promoção e segurança no emprego.
Estrutura e clima organizacional	Políticas e valores empresariais, nível de comunicação, recursos financeiros, clima de trabalho e características estruturais.
Interface casa/trabalho	Eventos externos ao trabalho, apoio familiar, afastamento ou aposentadoria, instabilidade ou insegurança familiar, carreira x vida doméstica.

Quadro 1 – Fatores e fontes de pressão no trabalho

Fonte: Cooper, Sloan e Williams (1988).

É importante destacar que os indivíduos não reagem da mesma maneira às fontes causadoras da pressão no trabalho. Desequilíbrios observados individualmente nas pessoas podem acarretar situações de tensão que, conforme Couto (1987), podem complicar-se quando há acúmulo de situações cercadas de preocupação e de insegurança. Dessa forma, os sintomas poderão vir de forma mais intensa ainda.

Esses sintomas podem ser tanto físicos como mentais. Os sintomas físicos mais recorrentes são os cardíacos, os estomacais e os respiratórios. Quanto aos sintomas mentais, os mais recorrentes são aqueles relacionados a apatia, desmotivação, alienação e ansiedade.

Diante das situações de pressão encontradas pelos gerentes, torna-se importante administrar bem as situações de convívio com os demais funcionários da empresa, superiores e subalternos, buscando uma situação equilibrada entre a vida profissional e a vida pessoal. Dessa forma, evita-se o estresse ocupacional e propicia-se um ambiente harmonioso na organização. Conseguir um equilíbrio entre as tarefas profissionais e a vida pessoal tem se tornado uma difícil missão para os executivos, principalmente aqueles que têm uma jornada de trabalho mais longa e exigente (QUICK *et. al*, 2003).

É tão importante identificar os fatores causadores de estresse e suas respectivas fontes de pressão no ambiente ocupacional quanto delimitar as estratégias para enfrentar tais situações de estresse. Em virtude disso, acrescentam-se ao modelo de Cooper, Sloan e Williams (1988) estratégias de combate ao estresse ocupacional conforme verificado em outros estudos sobre este tema (LADEIRA, 1996; PAIVA, 1999; ZILLE, 2005; BRAGA, 2008).

Lazarus e Folkman (1984) afirmam que as estratégias responsáveis pelo combate ao estresse podem ser orientadas para o problema e para as emoções. Quando orientadas para o problema, o indivíduo focaliza este problema na tentativa de modificar a relação estabelecida com o contexto que o gera. Dessa forma, o indivíduo tem a percepção de que seu esforço irá propiciar imediatamente o gerenciamento de alguma pressão que seja evidente. Agindo assim, ele se mostra proativo para solucionar os problemas, explorando de maneira consciente as

informações que poderiam ser úteis para solucioná-los. As estratégias mais usadas para o problema remetem à adoção de planos alternativos, à revisão dos objetivos, à aprendizagem de novas habilidades e à obtenção de apoio social e no que diz respeito a conselhos.

Ainda conforme Lazarus e Folkman (1984), quando a estratégia está orientada para a emoção o indivíduo tenta canalizar esforços para se equilibrar emocionalmente. A pessoa pode conseguir o controle da emoção vivenciada no problema, aceitar a realidade sem alterar o rumo dos fatos ou, mesmo, descarregar a emoção por meio de manifestações de raiva ou de atitudes como choro, aumento do consumo de álcool e outras mais impulsivas.

Adotou-se para esta pesquisa o modelo de Cooper, Sloan e Williams (1988), o qual avalia as variáveis associadas às fontes de pressão no trabalho, o modo como a pessoa interpreta os eventos que ocorrem a sua volta, os sintomas decorrentes de todas estas situações. Acrescentou-se a esse modelo as estratégias que podem ser usadas contra o estresse organizacional. Este modelo é ilustrado na FIG. 1.

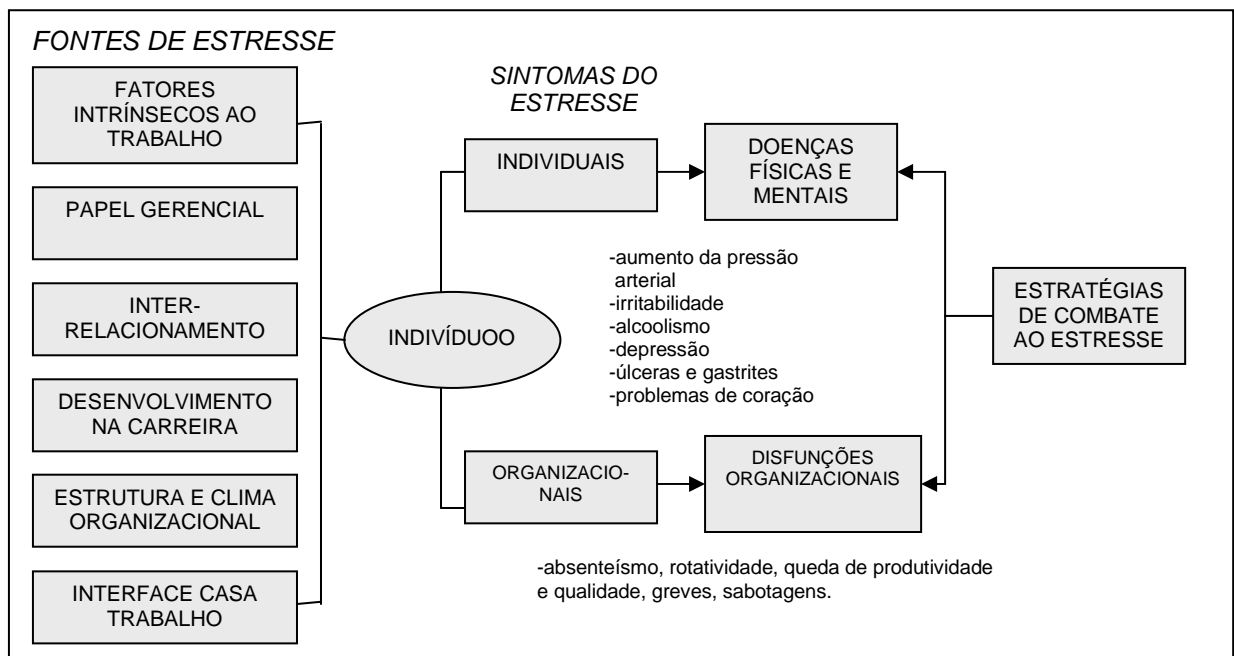


Figura 1 – Modelo de Cooper, Sloan e Williams com as estratégias de combate ao estresse.
Fonte: Adaptado pelo autor.

2.3 Alguns estudos sobre o estresse ocupacional realizados no Brasil

Esta seção apresenta de forma sucinta e objetiva, com base no QUADRO 2, algumas das principais pesquisas realizadas no Brasil relacionadas ao estresse ocupacional, no período de 2001 a 2009. Procurou-se evidenciar aqui os objetivos e a metodologia dos trabalhos e os resultados obtidos pelos diversos autores.

Autores	Objetivos e metodologia do trabalho	Resultados obtidos
MENDES; MORAES (2001)	Identificar as peculiaridades das rotinas funcionais dos motoristas de ônibus que possam ser desencadeadores de estresse, as estratégias de defesa adotadas por eles e os sintomas físicos e emocionais oriundos desse processo. Pesquisa quantitativa e de caráter descritivo-explicativo.	A conclusão desta pesquisa referiu-se ao fato de que mesmo apresentando níveis de estresse relativamente baixos a condição de trabalho dos motoristas apresenta fontes de pressão bem significativas, que, com o passar do tempo, expõem esses profissionais a um estado com maior propensão ao estresse.
VELOSO; PIMENTA (2004)	Analisar as fontes de pressão encontradas comparadas ao modelo de Cooper e colaboradores (1988), procurando verificar até que ponto é possível compreender o fenômeno do estresse ocupacional pelos modelos desses autores. Perspectiva metodológica qualitativa, com estudo de caso com observação dos postos de trabalho e entrevistas semiestruturadas.	A pesquisa constatou que as fontes de pressão estão interligadas diretamente, sendo que uma influencia a outra, de forma que não podem ser entendidas isoladamente. Às vezes, uma fonte reforça a outra e ambas estão vinculadas a uma mesma situação ou contexto.
PAFARO; MARTINO (2004)	Investigar a presença e o nível de estresse emocional, os sintomas físicos e psicológicos, a intensidade do estresse e enfermeiros que fazem dupla jornada de trabalho comparados aos que não fazem, num hospital de oncologia pediátrica de Campinas. Estudo qualitativo com estudo de caso e entrevistas semiestruturadas.	Os resultados permitiram constatar que os enfermeiros classificados quanto às fases de estresse encontravam-se na fase de resistência. Com referência aos níveis de estresse, eles encontravam-se no nível médio de estresse. Houve predominância dos sintomas psicológicos, e os enfermeiros com dupla jornada estavam mais estressados em relação àqueles com jornada única.
BALASSIANO; RODRIGUES; PIMENTA (2005)	Examinar o estresse ocupacional no ambiente de trabalho da administração pública no Brasil. Foi utilizada na identificação dos estressores e dos sintomas de estresse, bem como na forma como se relacionam, a metodologia que orienta a aplicação do modelo de relações estruturais (SEM). Com base neste modelo foi utilizado o programa LISREL para estimar os coeficientes associados às relações estabelecidas.	A pesquisa constatou que fatores emocionais e fatores sociais presentes no ambiente de trabalho nas empresas públicas influenciam o estresse emocional psicológico. A pesquisa identificou as relações entre três fatores ambientais: o emocional, o social e o fator mobilidade. E, também, duas formas de estresse: o psicológico e fisiológico.

Quadro 2 - Estudos sobre o estresse ocupacional realizados no Brasil

(Continua...)

Fonte: Adaptado pelo autor.

Autores	Objetivos e metodologia do trabalho	Resultados obtidos
KOLTERMANN (2005)	Avaliar a prevalência de estresse ocupacional em trabalhadores bancários e investigar fontes estressoras do ambiente de trabalho. A pesquisa foi de caráter exploratório, que utilizou como delineamento o estudo de caso.	A grande maioria dos pesquisados apresentou alguma sintomatologia típica de estresse. A pesquisa apontou a insegurança em se tratando de instituição bancária, as metas super dimensionadas, a pressão e a cobrança excessiva.
CHAMON, MARINHO e OLIVEIRA (2006)	Identificar o estresse ocupacional e suas manifestações nos profissionais da equipe de enfermagem que atuam em um hospital privado, as estratégias de enfrentamento e os níveis de exaustão emocional, despersonalização e diminuição da realização pessoal para identificação da síndrome de <i>Burnout</i> . A pesquisa foi de caráter exploratório, que utilizou como delineamento o estudo de caso.	Os resultados apontaram 13,5% dos pesquisados com níveis altos de <i>Burnout</i> e 53,1% com níveis moderados; 24% dos pesquisados, níveis de estresse acima dos valores médios da escala e 34% estão dos valores médios da população brasileira.
PEREIRA e BRAGA (2007)	Identificar os principais fatores de tensão organizacional, bem como diagnosticar o nível de estresse ocupacional na função gerencial de instituições financeiras privadas nacionais. A pesquisa é de caráter descritiva e explicativa e utiliza o Modelo Teórico para Explicação do Estresse em Gerentes - MTEG, elaborado por ZILLE (2005),	A pesquisa apontou a insegurança nas relações de trabalho, as metas super dimensionadas, a pressão e a cobrança de forma excessiva e o quadro de funcionários aquém das necessidades das instituições como algumas das principais causas de tensões importantes no ambiente de trabalho. Os resultados globais da pesquisa revelam que 246 dos 288 gerentes pesquisados, ou 85,4%, foram diagnosticados com quadro de estresse de intensidades variadas.
SANTOS (2007)	Identificar as possíveis correlações entre o padrão de comportamento e o nível de estresse ocupacional percebido pelos altos executivos das grandes empresas no Brasil. A política deve ser classificada como um estudo descritivo, uma vez que terá por objetivo identificar as possíveis correlações entre o tipo psicológico e o nível de estresse ocupacional percebido pelos gestores das grandes empresas no Brasil.	A pesquisa concluiu que a grande maioria dos executivos pesquisado, gosta do que faz e possui prazer e glamour na profissão. Por outro lado, há uma insatisfação claramente colocada pela maioria em relação ao trabalho e a aspectos pessoais, tais como as relações com parceiros amorosos, amigos e filhos. Os executivos pesquisados se encontram, conforme o estudo, estressados e infelizes.
COLETA e COLETA (2008)	Identificar fatores estresse ocupacional e verificar as estratégias de enfrentamento utilizadas pelos policiais civis. Utilizou-se um roteiro de entrevista semiestruturado, com quatro perguntas. Após análise de conteúdo, foram obtidas 222 respostas sobre os estressores ocupacionais.	A análise revelou relatos sobre os fatores de estresse no trabalho, destacando: condições de exercício da função, salário e estabilidade, relacionamento com colegas e superiores, imagem negativa da classe por parte da sociedade e da mídia e falta de apoio legal e governamental.

Quadro 2 - Estudos sobre o estresse ocupacional realizados no Brasil

(Continua...)

Fonte: Adaptado pelo autor.

Autores	Objetivos e metodologia do trabalho	Resultados obtidos
COSTA (2009)	Analisar e descrever os fatores potenciais de pressão ocupacional aos quais estão submetidos gerentes que atuam em uma siderúrgica brasileira. O método de pesquisa utilizado foi um estudo de caso quantitativo, com característica descritiva e explicativa, utilizando-se o questionário como técnica para o levantamento de dados.	A pesquisa concluiu que todos os fatores de estresse ocupacional avaliados apontaram uma pressão moderada no trabalho de todos os gerentes pesquisados, com destaque para aqueles associados a inter-relacionamento e aqueles intrínsecos ao trabalho.

Quadro 2 - Estudos sobre o estresse ocupacional realizados no Brasil
 Fonte: Adaptado pelo autor.

(Conclusão)

A maioria dessas pesquisas não possibilita generalizações de seus resultados, isso considerando as características que são específicas das unidades de observação e análise, dentre outros aspectos. As organizações pesquisadas aqui vão desde empresas de ônibus, passando por bancos, hospitais, instituições policiais e empresas diversas, até grandes siderúrgicas. As pesquisas realizadas foram quantitativas e qualitativas e de caráter descritivo-explicativo, com estudos de caso. Os resultados encontrados apresentam quase sempre situações nas quais surgem os fatores que potencialmente podem acarretar o estresse ocupacional (QUADRO 2).

É à luz das considerações abordadas neste referencial teórico que se aprofundou o conhecimento a respeito das fontes potenciais de estresse no trabalho de gerentes que atuam em cooperativas de saúde suplementar. Antes, porém, se fez necessário desenvolver considerações teóricas sobre as cooperativas deste setor.

2.4 Cooperativas Operadoras de Saúde Suplementar

A Lei 5.764, de 1971, que regulamenta o cooperativismo, em seu art. 4º, define: “As cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituída para prestar serviços aos associados, distinguindo-se das demais sociedades” (VIANA; FARACE, 1999, p. 27).

Panzutti (2000) relata o surgimento do cooperativismo como um movimento de reação aos problemas econômicos e sociais decorrentes do capitalismo na Europa

no século XIX. Uma herança fundamental deste modelo são os direitos fundamentais garantidos ao cooperado, que fazem de cada cooperado um agente de mudança. O voto é igual para todos e demonstra que o capital não é maior que aquele que o detém.

Para Lima (2007), as cooperativas se adequam bem ao formato de autogestão por serem associações de pessoas que atuam na constituição ou transformação de empresas cuja propriedade é coletiva e autogeridas por seus associados, seguindo os princípios cooperativistas e ligados a uma legislação específica.

Pereira (1999) ensina que o cooperativismo vem, ao longo do tempo, contribuindo para o desenvolvimento setorial, estruturando segmentos desorganizados da economia, que possuem características autônomas. Quanto à cooperativa médica, acredita-se que essa é uma forma de organização do trabalho na qual há uma estrutura com maior poder de negociação de tabelas e taxas de serviços e honorários médicos, bem como maior garantia de demanda de clientes e pagamento das mensalidades em dia.

Os princípios cooperativistas estão relacionados ao ideal no qual prevalece a solução de problemas sociais por intermédio de comunidades específicas de cooperação. Neste contexto, as cooperativas abrem possibilidades no sentido de contribuir para a reestruturação de determinados setores que se encontram, de certa forma, desorganizados, principalmente aqueles em que prevalecem formas de natureza autônoma (RECH, 2000).

As sociedades cooperativas têm um número mínimo de vinte associados, capital variável, representado por quotas-partes, para cada associado, inacessível a terceiros estranhos à sociedade; limitação do número de quotas-partes para cada associado; singularidade do voto; *quorum* para as assembleias baseado no número das quotas, e não no capital; retorno das sobras líquidas do exercício proporcionalmente ao trabalho realizado pelos associados; prestação de assistência ao associado; e fornecimento de serviços a terceiros, atendendo a seus objetivos sociais. A sociedade cooperativa alinha um perfil de neutralidade política, indiscriminação religiosa, social ou racial, atuando em área limitada às

possibilidades de reunião, controle, operações e prestações de serviços e exteriorizando, ainda, algumas características técnico-jurídicas (VIANA; FARACE, 1999).

Uma dessas características se refere ao tipo social, no qual a cooperativa: a) constitui-se por intermédio da assembleia dos fundadores ou por instrumento público, devendo seus atos constitutivos ser arquivados na Junta Comercial e publicados, para que adquira personalidade jurídica e aptidão para funcionamento; b) insere-se no grupo das chamadas *Sociedades de pessoas*; c) é de natureza civil (não comercial), mas de princípio institucional estatutário, não contratual; d) deve ostentar a expressão *cooperativa* em sua denominação; e) não possui finalidade lucrativa; e f) não se sujeita a falência (RECH, 2000).

Outra característica se refere às diferenças entre sociedade cooperativa e sociedade mercantil. Para delimitar com segurança as distinções existentes entre uma e outra, faz-se necessário apontar elementos que lhes sejam próprios e que lhes conferem singularidade em relação às demais sociedades. Muitos desses elementos diferenciadores afiguram-se extremamente particulares às cooperativas e não encontram paralelos ou, mesmo, semelhança em qualquer outra sociedade (VIANA; FARACE, 1999). No QUADRO 3, como exemplos desses elementos, dentre outros, têm-se:

SOCIEDADES COOPERATIVAS	SOCIEDADES MERCANTIS
O principal é o homem.	O principal é o capital.
O cooperante é sempre dono e usuário da sociedade.	Os sócios vendem seus produtos e serviços a uma massa de consumidores.
Cada pessoa conta como um voto na assembleia.	Cada ação ou quota conta um voto na assembleia.
O controle é democrático.	O controle é financeiro.
Sociedades de pessoas que funcionam democraticamente.	Sociedades de capital que funcionam hierarquicamente.
As quotas não podem ser transferidas a terceiros.	As quotas podem ser transferidas a terceiros.
Afastam o intermediário.	São, muitas vezes, os próprios intermediários.
Os resultados retornam aos sócios de forma proporcional às operações.	Os dividendos retornam aos sócios proporcionalmente ao número de ações.
Abertas à participação de novos cooperantes.	Limitam, por vezes, a quantidade de acionistas.
Valorizam o trabalhador e suas condições de trabalho e vida.	Contratam o trabalhador como força de trabalho.

Quadro 3 – Comparativo entre sociedades cooperativas e sociedades mercantis
Fonte: VIANA; FARACE (1999).

(Continua...)

SOCIEDADES COOPERATIVAS	SOCIEDADES MERCANTIS
Defendem preços justos.	Defendem o maior preço possível.
Promovem a integração entre as cooperativas.	Promovem a concorrência entre as sociedades.
O compromisso é educativo, social e econômico.	O compromisso é econômico.

Quadro 3 – Comparativo entre sociedades cooperativas e sociedades mercantis (Conclusão)
 Fonte: VIANA; FARACE (1999).

A Lei 5.764, de 1971, classifica as cooperativas quanto à sua categoria em: a) 20 ou mais indivíduos (pessoas físicas), sendo permitido, em caráter excepcional, a admissão de pessoas jurídicas de fins idênticos ou correlatos, ou sem fins lucrativos, podem constituir uma cooperativa sob a forma singular, em qualquer atividade humana, sendo considerada como uma sociedade de primeiro grau; b) 3 ou mais cooperativas singulares podem formar uma central ou uma federação de cooperativas, considerada de segundo grau; e c) 3 ou mais federações ou centrais podem constituir uma confederação, considerada de terceiro grau.

Esta mesma lei também classifica as cooperativas quanto ao objeto, podendo se constituir como: a) agropecuária; b) de consumo; c) de crédito; d) educacional; e) especial; f) habitacionais; g) de trabalho; e h) outras (POLONIO, 1999).

A cooperativa que serviu de motivo de estudo para esta pesquisa pertence à modalidade *Trabalho*. Este segmento reúne todas as cooperativas constituídas por categorias profissionais, sendo o segmento de cooperativismo que mais cresce hoje no Brasil e que vem assumindo uma importância muito grande, devido ao crescente número de cooperativas constituídas de trabalhadores de diversos ofícios e profissões. A característica principal desse segmento é o trabalho sob a forma de serviços que o cooperado presta a diversas empresas (VIANA; FARACE, 1999).

Contreiras (1998) assim define Cooperativas de Trabalho:

As cooperativas de Trabalho são associações de pessoas físicas, de uma ou mais categorias de trabalhadores, reunidas para o exercício profissional em comum, em regime de autogestão democrática e livre adesão, tendo como base primordial o retorno ao cooperado do resultado de sua atividade laborativa, deduzidos exclusivamente os Custos Administrativos, a Reserva Técnica e o Fundo Social (CONTREIRAS, 1998, p. 86).

Diante da atual conjuntura econômica do País, as cooperativas de trabalho apresentam-se como importante iniciativa para a geração de novas oportunidades de emprego, em especial nas atividades que não requerem vultosos investimentos de capital, contribuindo, ainda, sensivelmente, para tirar parte dos trabalhadores do setor informal que proliferam em alguns segmentos sociais (PANZUTTI, 2000).

Em virtude da rápida disseminação das cooperativas de trabalho, atualmente esse tipo de cooperativa vem assumindo importante papel no crescimento do setor de serviços, que, de certa forma, tende a suplantar nos grandes centros o setor de produção de bens. Além do mais, as cooperativas de trabalho representam o segmento do cooperativismo que revela maior diversificação. Tanto no meio rural quanto no meio urbano, elas operam nas mais diversas áreas e atividades do conhecimento humano e na vida das pessoas em sociedade (POLONIO, 1999).

O modelo cooperativista surgiu como uma boa alternativa a um grupo de médicos de Santos/SP descontentes com os rumos que a área de saúde estava tomando. Havia uma tendência à mercantilização da medicina e à proletarização do médico, ficando este impedido de exercer com liberdade sua profissão liberal, a qual, na época, já estava sujeita à ação centralizadora e dominante do Estado ou de grupos mercantilistas cartelizados (VALÉRIO, 2007).

Este modelo cooperativista possui características que favorecem este sistema em relação a um sistema mercantilista padrão. O modelo capitalista de assistência à saúde, para atender à demanda que surgia, mobilizou meios de produção, como: tecnologia, capital para investimento, recursos humanos (administração, vendas, marketing, finanças e outros), médicos e infraestrutura (hospitais, laboratórios e prestadores). O produto era o plano de saúde, que, vendido à população, resultava no lucro para remunerar o capital investido, que era o objetivo maior (CAMPOS *et al.*, 2008) (FIG. 2).



Figura 2 - Sistema suplementar de saúde mercantilista
Fonte: Campos *et. al* (2008)

Contra este modelo, conforme Campos *et al.* (2008), dois pilares motivaram a criação da Unimed: o médico, que buscava desempenhar trabalho digno; e a população, que desejava ter acesso à saúde de qualidade. Os meios de produção mobilizados foram: tecnologia, capital social para investir, recursos humanos, trabalho médico, infraestrutura e responsabilidade social, que, ainda conforme estes autores, é a essência do cooperativismo. Deste processo surgem três produtos: para o cliente, plano de saúde; para o médico, trabalho e remuneração dignos para a cooperativa atender aos princípios e valores cooperativos (FIG. 3).



Figura 3 - Sistema suplementar de saúde cooperativista
Fonte: Campos *et al.* (2008).

3 METODOLOGIA

A metodologia em um trabalho científico procura apresentar as questões teóricas, técnicas e epistemológicas que venham possibilitar ao pesquisador a superação de obstáculos que normalmente aparecem. Diz respeito a processos ordenados, sistemáticos e racionais, que o pesquisador escolhe para a realização de seu estudo, obtendo, dessa forma, resultados mais eficazes (BRUYNE; JACQUES; De SCHOUTHEETE, 1977), conseguindo com isso desenvolver de forma ordenada a investigação e, por conseguinte obter bons resultados com a pesquisa (VERGARA, 2006).

3.1 O Tipo e o Método da Pesquisa

Este estudo pode ser caracterizado como uma pesquisa descritiva de caráter quantitativo, complementado por um levantamento qualitativo, cujo método de investigação envolveu um estudo de caso.

O estudo foi de caráter descritivo e transversal. Assim se caracteriza porque determinou a distribuição de certas características e opiniões de uma população a respeito das possíveis fontes de pressão causadoras do estresse ocupacional em gerentes. Conforme Triviños (1987), o estudo descritivo pretende expor com clareza os fatos e fenômenos de determinada realidade.

Para esta pesquisa, o método de investigação foi um estudo de caso, que, conforme Yin (2001), é uma forma empírica de se investigar um fenômeno atual em um contexto real, principalmente quando os limites não estão bem definidos entre o fenômeno e o contexto. Conforme Vergara (2006), a pesquisa de campo mantém uma relação direta com uma investigação empírica realizada na empresa – no caso, em cooperativas operadoras de planos de saúde suplementar, no interior do estado de Minas Gerais.

A pesquisa é tida como quantitativa, conforme Vergara (2006), quando faz uso de procedimentos estatísticos para a interpretação dos dados. De acordo com Richardson *et al.* (1989), com a abordagem quantitativa o pesquisador pretende garantir a precisão dos resultados, no sentido de evitar distorções de análise e interpretação, para, dessa forma, conseguir uma margem de segurança quanto às inferências que serão feitas. Conforme argumentam Cervo e Bervian (1998), o questionário é a melhor forma para se coletar dados quantitativos, pois permite mensurar com precisão o que se deseja saber. A abordagem quantitativa, de acordo com Collis e Hussey (2005), é focada na mensuração dos fenômenos e envolve a coleta e a análise dos dados numéricos.

Godoy (1995) afirma que a pesquisa qualitativa busca dados descritivos no caso das cooperativas em questão, a partir de contatos diretos do pesquisador com a situação estudada, utilizado para este fim entrevistas, cuja intenção foi revelar todos os fenômenos que possam estar envolvidos com o fato central em estudo. Acrescentam Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (1999), que a pesquisa qualitativa parte do raciocínio de que as pessoas agem em razão de seus sentimentos, valores etc. e de que seu comportamento tem sempre um significado, que precisa ser desvelado.

3.2 Unidades de Análise e de Observação

Diferentemente da medicina suplementar mercantilista, focada no consumo e no lucro, a Unimed Cooperativa de Trabalho Médico busca restabelecer a dignidade e a liberdade do médico de oferecer à sociedade um atendimento sustentado nos valores cooperativistas. Dessa forma, a Unimed, ganhou força com a adesão de grande número de cooperativas singulares espalhadas por todo o Brasil, com um grande contingente de médicos cooperados (SILVA, 1998).

Com base nessa analogia, torna-se importante citar o fato de o gerente de operadora no sistema cooperativo possuir uma particularidade em relação ao gerente que atua no sistema mercantilista: ele vivencia constantemente mudanças no conselho gestor. Ou seja, as cooperativas têm que, de tempos em tempos,

renovar sua diretoria, seja parcialmente ou de maneira radical, sempre que os cooperados, em assembléia, resolvam eleger uma nova equipe de diretores.

Não somente o sistema Unimed, mas também todas as operadoras de saúde suplementar no Brasil submetem-se, desde junho de 1998, à Lei 9.656, que dispõe sobre os planos privados de assistência à saúde. Esta Lei veio regulamentar o sistema de saúde suplementar no Brasil. A partir de sua implantação, foi criada, em janeiro de 2000, pela Lei 9.961, a Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), autarquia vinculada ao Ministério da Saúde, com sede na cidade do Rio de Janeiro/RJ, com atuação em todo o Brasil, como órgão responsável pela regulação, normatização, controle e fiscalização das atividades relacionadas à saúde suplementar (VALÉRIO, 2007).

O sistema Unimed passa não só a seguir os conceitos do cooperativismo ditados por sua Lei 5764/71, como também a seguir as normas contidas na Lei 9.656/98, que trata da regulação do sistema de saúde suplementar no Brasil sob a guarda da Agência Nacional de Saúde Suplementar, autarquia do Ministério da Saúde. Com isso, formaliza-se no Sistema Unimed o paradoxo: cooperativa e operadora de planos de saúde (SCHUIZE, 2002).

Além das vantagens inerentes ao sistema cooperativista, como a forma de gestão por meio de um colegiado, em que o próprio médico cooperado é o dono do negócio, a Unimed possui como um de seus principais diferenciais sua capilaridade, ou seja, a grande presença no País. A Unimed está presente em 75% do território nacional e em 95% dos municípios mineiros. Em todos esses municípios, as singulares têm as mesmas características, ou seja, autonomia administrativa e financeira cabendo, obviamente, o cumprimento de alguns padrões estabelecidos pela Unimed do Brasil, detentora da marca. O Sistema Unimed possui a maior capilaridade entre as operadoras ativas no mercado (CAMPOS *et al.*, 2008) (FIG. 4).

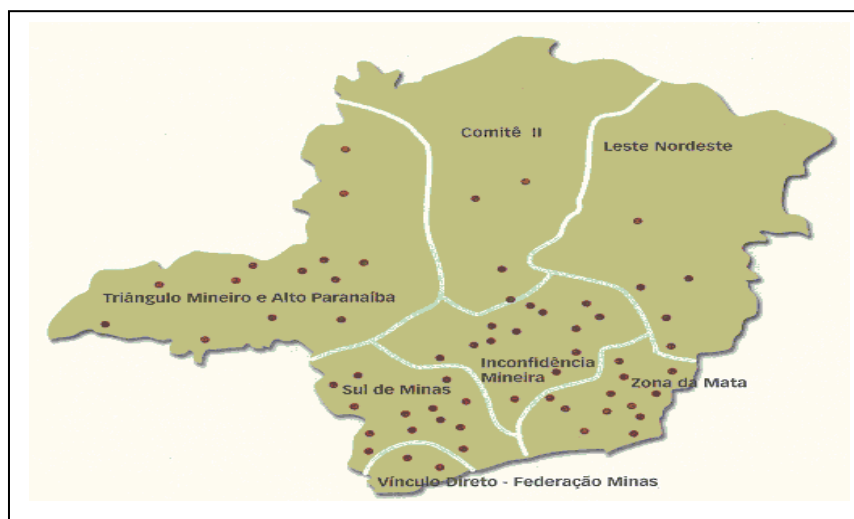


Figura 4 - Distribuição geográfica do Sistema Unimed em Minas Gerais
Fonte: CAMPOS *et al.*, (2008).

Em termos de participação no mercado, a Unimed possui 15 milhões de clientes em todo o Brasil, sendo 2 milhões em Minas Gerais. Está entre as líderes de mercado, alcançando o *market share* de 40% no estado e mais de 50% em algumas de suas macrorregiões, conforme mostra a FIG. 5. Suas principais concorrentes são locais, com menos de 3% de participação no setor (CAMPOS *et al.*, 2008).

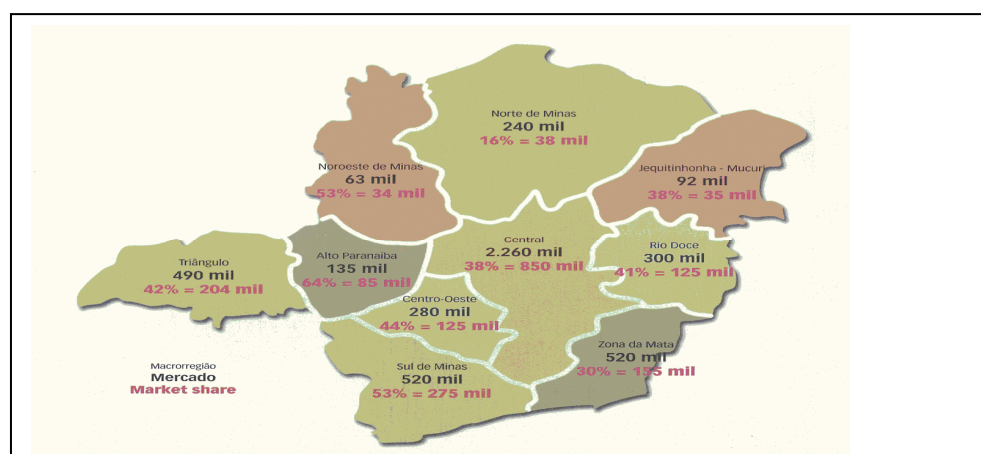


Figura 5. Participação do Sistema Unimed no mercado de saúde em Minas Gerais
Fonte: CAMPOS *et al.*, (2008).

O Sistema Unimed mostra que tem grande presença e força em nível nacional. A situação não é diferente em Minas Gerais, onde, além das singulares espalhadas por todo o estado, há uma ampla rede de atendimento, contando com hospitais próprios em algumas cidades, bem como farmácias, pronto-atendimentos e outros serviços próprios, além dos prestadores contratados em todos os segmentos de serviços em saúde.

Quanto a políticas e práticas de RH praticadas no Sistema Unimed, algumas podem ser destacadas no que se refere ao trabalho gerencial:

- a) condução do processo de seleção de funcionários;
- b) avaliação de desempenho dos colaboradores (avaliação 360 graus);
- c) treinamento e capacitação dos colaboradores, para o desempenho eficiente de suas atividades bem como incentivar qualquer iniciativa de aprimoramento;
- d) garantir a perfeita comunicação dentro da organização;
- e) zelar pelo bom relacionamento entre os pares;
- f) garantir a conduta ética e profissional de todos os membros da organização;
- g) atuar na motivação do quadro funcional;

Neste contexto, esta pesquisa ganhou em importância, visto que os gerentes avaliados têm grande responsabilidade, em virtude, justamente, do que representa hoje o Sistema Unimed em Minas Gerais.

Este trabalho teve como unidade de análise o trabalho do gerente que atua nessas cooperativas operadoras de planos de saúde suplementar no interior de Minas Gerais, conhecidas como *Unimed*. O sistema Unimed é conhecido principalmente por sua capilaridade e por ser constituído como cooperativa de trabalho na qual os médicos que nela atuam são seus cooperados. Portanto, os próprios donos atendem seus clientes nas diversas necessidades relacionadas a saúde.

A unidade de observação foi composta pelos profissionais contratados pelas cooperativas sob o regime da CLT que ocupam cargos de gerência administrativa, comercial e outras das Unimeds no interior de Minas Gerais.

3.3 População e Amostra

Participaram desta pesquisa os gerentes gerais das operadoras, ou seja, aqueles

que são os responsáveis por todos os departamentos das singulares, e os gerentes de departamento ou área, como Financeiro, RH, TI, Atendimento, etc. Esses últimos profissionais, em algumas Unimed's têm a nomenclatura do cargo mudada para *coordenador*, mas todos exercem funções gerenciais em suas singulares, ou seja, nas unidades das operadoras (Unimed's) interioranas de todas as regiões de Minas Gerais.

Segundo o Plano de Cargos e Salários disponibilizado pela área de RH, as atividades para os ocupantes de cargos de gestão no sistema Unimed, de modo geral, exigem que eles tenham maior capacidade para compreender fatos organizacionais, analisar mais amplamente as situações de trabalho e atuar no sentido de obter os resultados necessários ao crescimento organizacional.

Algumas diretrizes específicas podem ser destacadas na descrição dos cargos dos gerentes gerais e dos gerentes de área ou departamento, ou coordenadores, conforme detalhado a seguir.

Ao gerente geral compete as seguintes funções:

- a) planejar, supervisionar, orientar e controlar os trabalhos da singular, de acordo com os preceitos cooperativos, utilizando-se de dados e informações financeiras, orçamentárias, recursos humanos, materiais ou equipamentos disponíveis, para a tomada de decisão na sua área de atuação e nas unidades administrativas a ela subordinadas;
- b) organizar os trabalhos, distribuindo-os pelas diversas unidades administrativas, cumprindo e fazendo cumprir normas e procedimentos, para assegurar o fluxo normal das tarefas;
- c) controlar o desenvolvimento dos programas, orientando os executores na solução de problemas, tomando decisões ou sugerindo estudos pertinentes, para possibilitar o bom desempenho dos trabalhos e a sua avaliação;
- d) avaliar os resultados dos programas, consultando o pessoal encarregado das diversas unidades administrativas da singular, para detectar falhas e propor modificações necessárias;

- e) informar à Diretoria o desenvolvimento dos trabalhos e resultados alcançados, elaborando relatórios ou por meio de reuniões, para possibilitar a avaliação geral das políticas aplicadas e sua conjugação com as demais; e
- f) executar outras tarefas correlatas, de acordo com as atribuições próprias de sua unidade operacional e da natureza do seu trabalho, conforme determinação superior e em conformidade com os dispositivos legais que regulamentam a profissão.

Ao gerente de departamento ou área/coordenador compete as seguintes funções:

- a) planejar, organizar, distribuir e orientar os trabalhos de uma Coordenação e das unidades administrativas a ela subordinadas, observando as prioridades do serviço e controlando o desempenho do pessoal para assegurar o desenvolvimento normal de suas atribuições;
- b) organizar e controlar as escalas de trabalho, férias e folgas dos seus subordinados, orientando-os por regulamentos e outros fatores de interesse, visando ao bom desempenho do setor e das unidades administrativas a ele subordinados;
- c) informar ao seu superior imediato sobre o andamento dos trabalhos de sua Coordenação e das unidades a ela subordinadas, elaborando relatórios, para possibilitar a avaliação dos resultados alcançados;
- d) avaliar o desempenho da Coordenação tanto no aspecto qualitativo quanto no quantitativo, considerando a eficiência e eficácia da equipe e dos recursos materiais disponíveis, e determinar novos procedimentos, se necessário;
- e) manter intercâmbio e informações com outras unidades, objetivando a atualização de dados e o aprimoramento no desenvolvimento dos trabalhos de sua área específica e das unidades a ela subordinadas; e
- f) executar outras tarefas correlatas, de acordo com as atribuições próprias de sua unidade operacional e da natureza do seu trabalho, conforme determinação superior.

Nesta pesquisa, a Unimed da Capital mineira não participou, principalmente, pela dificuldade de se obter as informações necessárias e por apresentar uma estrutura administrativa e financeira fora dos padrões das demais unidades do interior.

Levantamentos realizados na área de RH destas unidades interioranas mostraram que, atualmente, 96 profissionais ocupam cargos gerenciais. Foram enviados questionários a todos os gerentes (incluem-se aqui também os coordenadores, que estarão sendo tratados nesse trabalho como *gerentes*), obtendo-se uma amostra de 84 respondentes. Desse número de respondentes, houve uma escolha de 10% de gerentes pesquisados que foram submetidos a entrevistas semiestruturadas para fins de aprofundamento dos dados.

3.4 Técnicas de Coleta de Dados

Em uma primeira etapa, foi utilizado um questionário fechado, que teve por finalidade captar a opinião dos gerentes destas operadoras, a partir do qual se obteve uma dimensão das possíveis fontes de pressão causadoras do estresse neles. O questionário foi composto por questões objetivas, baseadas no modelo de Cooper, Sloan e Williams (1988), com a utilização da escala de Costa (2009). O questionário possui quatro seções: a) dados demográfico-ocupacionais e de hábitos de vida; b) fatores de pressão provenientes do trabalho do gerente; c) sintomas físicos e mentais decorrentes do trabalho; e d) formas de combate ao estresse ocupacional, pois torna-se tão importante identificar os fatores causadores de estresse e suas respectivas fontes de pressão quanto delimitar as estratégias para enfrentar tais situações de estresse. Em virtude disso, acrescentam-se ao modelo de Cooper, Sloan e Williams (1998) estratégias de combate ao estresse ocupacional. As últimas três seções são compostas por escalas do tipo *Likert* de frequências de 5 pontos. Os dados quantitativos foram coletados via *e-mail*. Portanto, toda a aplicação do questionário se deu a distância. Antes do envio dos questionários, todos os gerentes pesquisados foram contatados via telefone para os devidos esclarecimentos a respeito da pesquisa. Os ANEXOS A e B apresentam o questionário e a identificação das variáveis no instrumento de coleta dos dados. Complementou esta etapa da pesquisa a utilização de entrevistas semiestruturadas com uma amostra de 10% dos respondentes da etapa quantitativa. A etapa qualitativa visou a um aprofundamento dos dados levantados pela etapa quantitativa da pesquisa (ver APÊNDICE A).

3.5 Tratamento dos Dados

Os dados quantitativos foram tratados mediante a utilização de testes estatísticos univariados e bivariados. Foi apurada a distribuição de frequência do questionário em termos de estatística univariada, de acordo com as partes constituintes do instrumento de coleta de dados. Nesse tratamento, foram utilizadas medidas de posição amostral (média e mediana) e medidas de dispersão dos dados (intervalos P_{25} e P_{75}) e desvio padrão. A análise bivariada foi utilizada para fazer a correlação entre os fatores de pressão no trabalho com as variáveis demográficas e ocupacionais.

O teste de *Mann-Whitney* foi utilizado para se comparar os valores centrais entre as categorias. Já o teste de *Friedman* foi utilizado com o intuito de se verificar prováveis diferenças associadas aos fatores de pressão no trabalho, bem como aos sintomas físicos e mentais. Também foi utilizada a correlação de *Spearman*, na qual se verificou a magnitude e a direção da associação entre os fatores de estresse no trabalho e os sintomas físicos e mentais.

Os dados qualitativos da pesquisa, obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas, foram tratados por meio da interpretação do seu conteúdo, buscando-se selecionar fragmentos que pudessem ilustrar os principais resultados quantitativos apurados. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas, para fins de sua análise. Os fragmentos foram mantidos na sua essência, a fim de preservar a peculiaridade de cada respondente no seu modo de expressar. A análise dos depoimentos colhidos permitiu que o fenômeno pesquisado pudesse ser compreendido de modo mais amplo, assegurando que o conhecimento da sua magnitude, bem como a representatividade, homogeneidade e/ou diversidade de opiniões do grupo entrevistado, atendessem aos requisitos de uma metodologia qualitativa (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 1999).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo, estruturado em cinco seções, tem por objetivo apresentar e analisar os resultados apontados pela pesquisa. Na primeira seção, são descritas as variáveis demográficas, ocupacionais e de hábitos de vida dos gerentes que participaram da pesquisa. Na segunda, terceira e quarta seções, é feita a descrição dos fatores de pressão no trabalho, dos sintomas físicos e mentais, e das estratégias de combate ao estresse ocupacional. Na quinta seção, é apresentada a análise bivariada da pesquisa, focando a correlação entre os fatores de pressão no trabalho com dados demográfico-ocupacionais e sintomas físicos e mentais.

4.1 Análise Descritiva das Variáveis Demográficas, Ocupacionais e de Hábitos de Vida

Integra esta pesquisa uma amostra de 84 gerentes de cooperativas do Sistema Unimed situada no interior mineiro, composta 29 pessoas (34,5%) do sexo feminino e 55 (65,5%) do sexo masculino (GRÁF. 1).

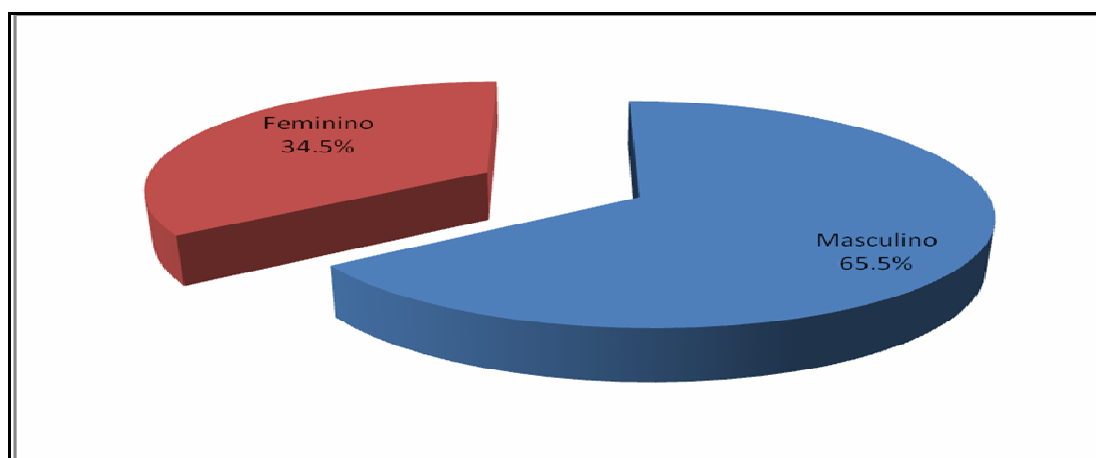


Gráfico 1 - Distribuição da amostra, segundo o sexo
Fonte: Dados da pesquisa

Quanto à função, 69,0% dos entrevistados são gerentes gerais, ou seja, aqueles que são os responsáveis por todos os departamentos; e 31,0% são gerentes de departamento ou área, ou seja, aqueles são responsáveis por departamentos, como

Financeiro, RH, TI e Atendimento. Esses últimos profissionais, em algumas Unimed's têm a nomenclatura do cargo mudada para *coordenador*. No entanto, todos exercem funções gerenciais (GRÁF. 2).

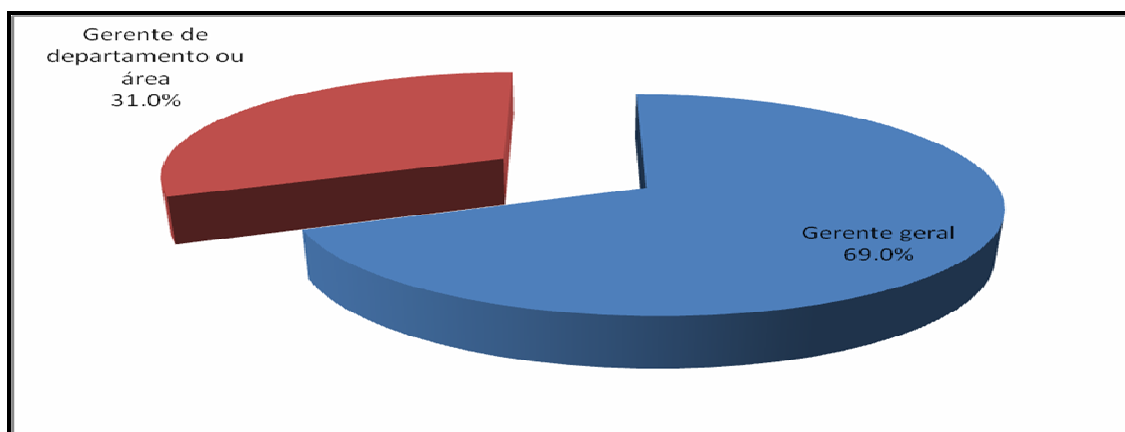


Gráfico 2 - Distribuição da amostra, segundo o cargo ocupado
Fonte: Dados da pesquisa

Em termos de faixa etária, o maior percentual dos gerentes pesquisados tem acima de 36 anos de idade (67,9%); 26,2%, de 31 a 35 anos; e 6,0%, 26 a 30 anos (GRÁF. 3). Estes resultados evidenciam grande contingente de gerentes com idade compatível com uma maior experiência pessoal e também profissional, algo que provavelmente deverá contribuir para o envolvimento mais forte com os valores e a filosofia das empresas pesquisadas.

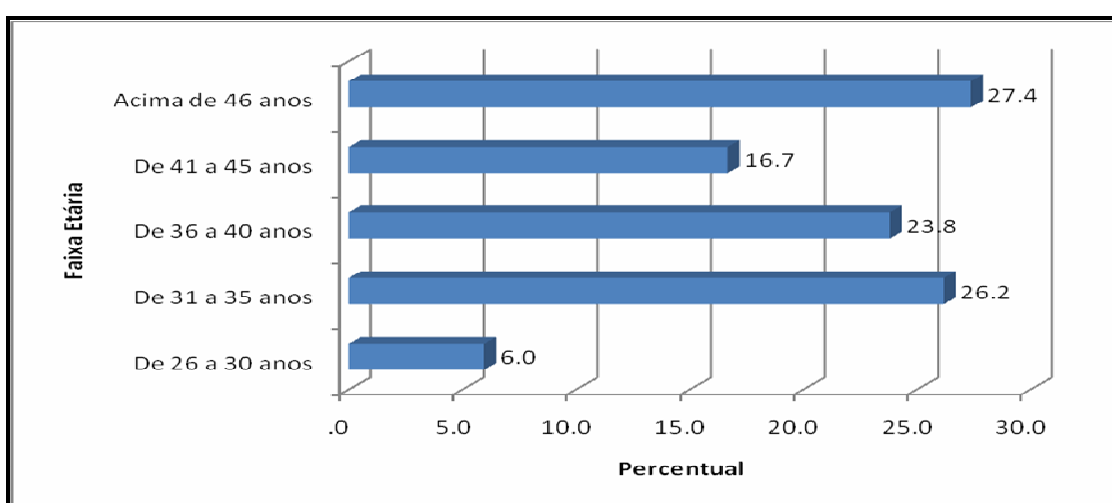


Gráfico 3 - Distribuição da amostra, segundo a faixa etária.
Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação ao estado civil, (GRÁF. 4), 76,2% dos gerentes pesquisados são casados; 13,1% são solteiros; e 10,7% são separados.

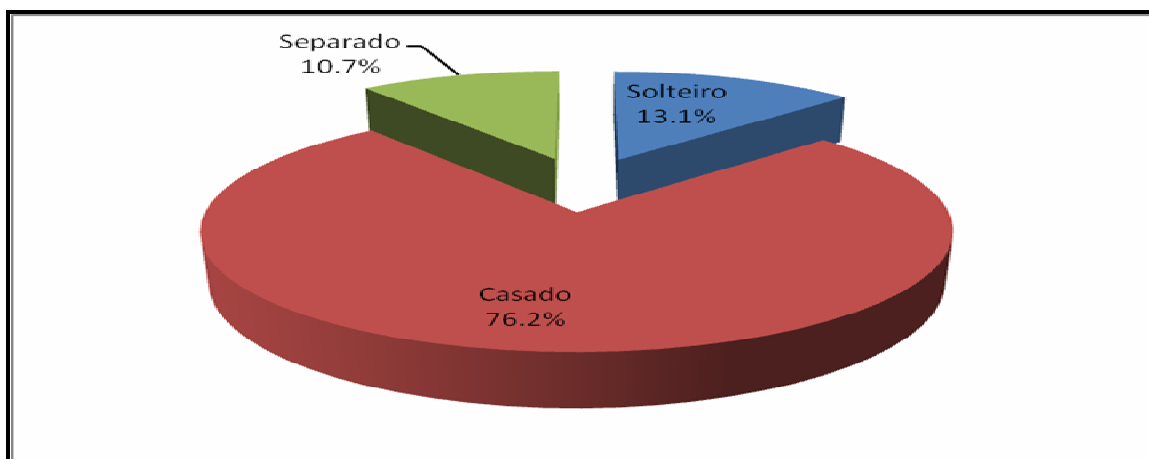


Gráfico 4 - Distribuição da amostra, segundo o estado civil
Fonte: Dados da pesquisa

Entre os gerentes que participaram da pesquisa, 54,7% afirmam possuir dois ou mais filhos, o que pode revelar uma relação de dependência desta categoria com a organização, visto que a existência de um número maior de filhos requer maiores responsabilidades para o custeamento dessa realidade (GRÁF. 5).

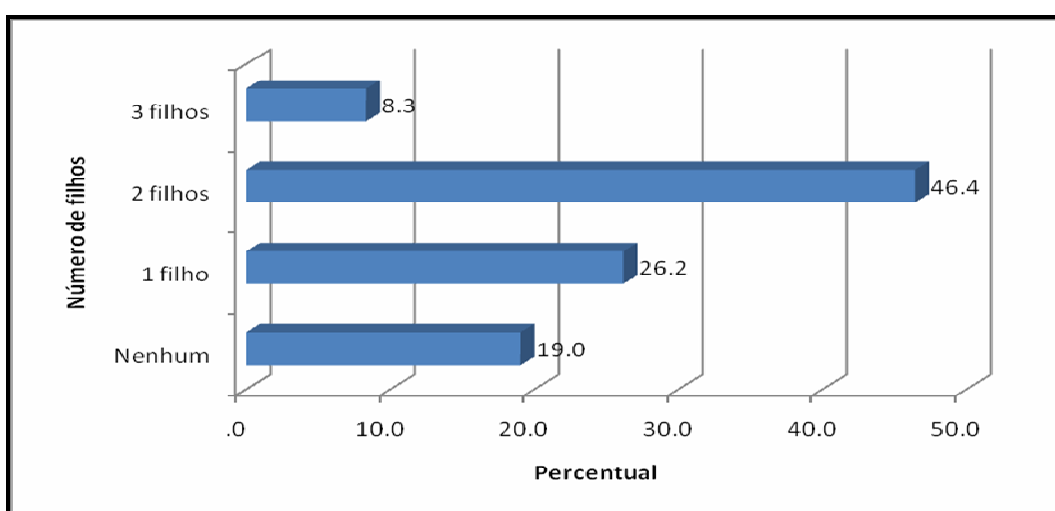


Gráfico 5 - Distribuição da amostra, segundo o número de filhos
Fonte: Dados da pesquisa

O GRÁF. 6 demonstra que 47,0% dos gerentes pesquisados possuem grau de escolaridade variando de graduação incompleta a completa, resultado que pode ser atribuído ao fato de esse gerente estar à frente de atividades mais técnicas ou padronizadas. Um dado também significativo: 44,6% cursaram *MBA* ou especialização completa, resultado que pode demonstrar uma preocupação dos gerentes com a formação de conhecimentos mais específicos e atualizados para o exercício de sua função (GRÁF. 6).

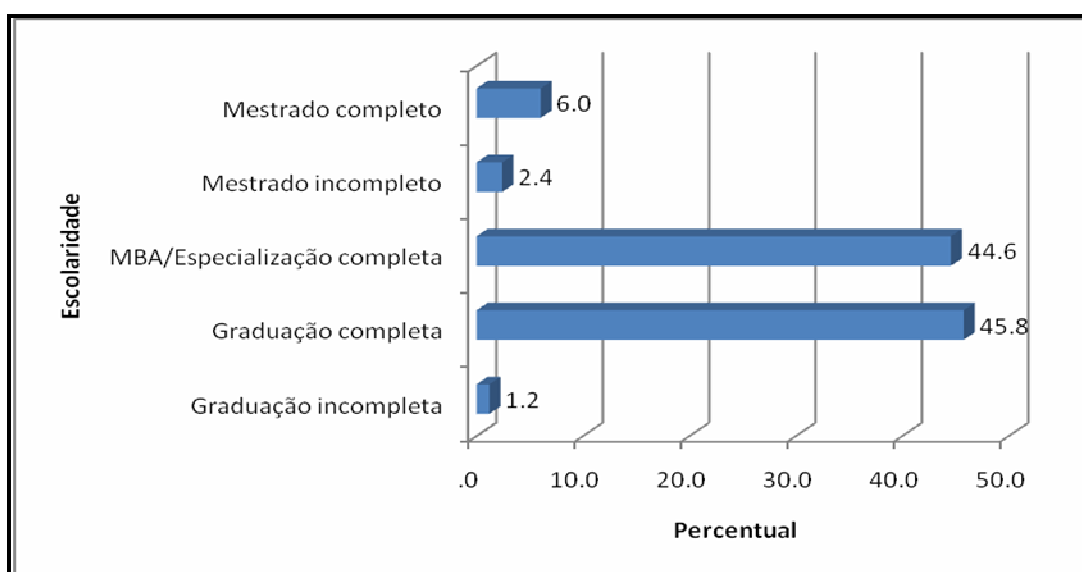


Gráfico 6 - Distribuição da amostra, segundo o grau de escolaridade
Fonte: Dados da pesquisa

Em relação ao tempo de trabalho na empresa (GRÁF. 7), os resultados mostram que 60,7% dos gerentes pesquisados têm até no máximo 10 anos de casa; e 39,3% dos estão na organização há mais de 11 anos.

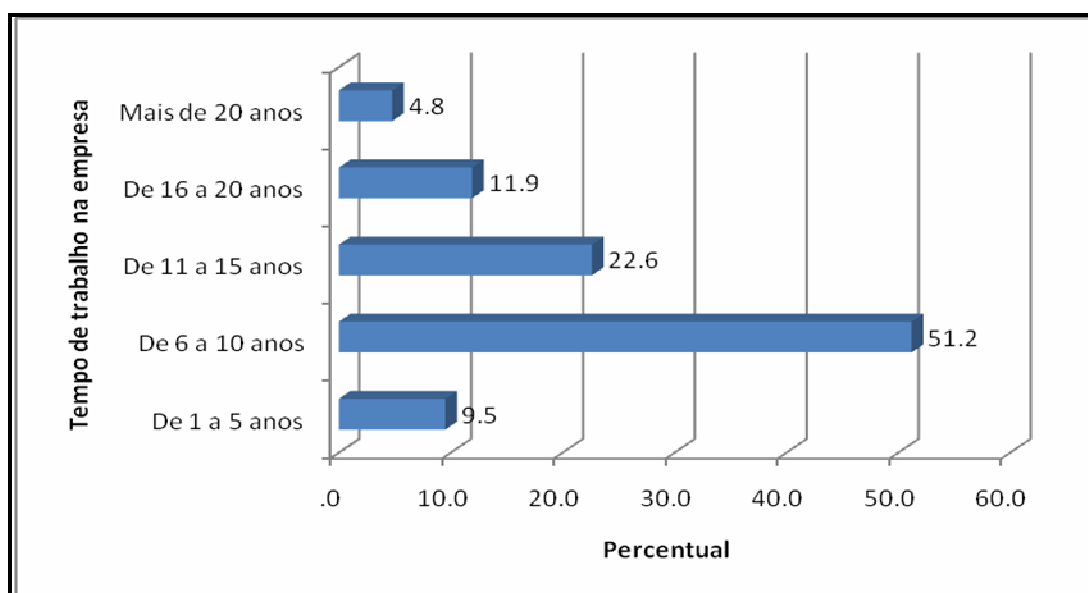


Gráfico 7 - Distribuição da amostra, segundo o tempo de trabalho na empresa, em anos
Fonte: Dados da pesquisa

Em relação à jornada de trabalho na empresa pesquisada (GRÁF. 8) 92,7% dos gerentes trabalham mais de 41 horas semanais. Este número pode levar a uma sobrecarga laboral, situação que pode ser indicativa de uma fonte de pressão no trabalho.

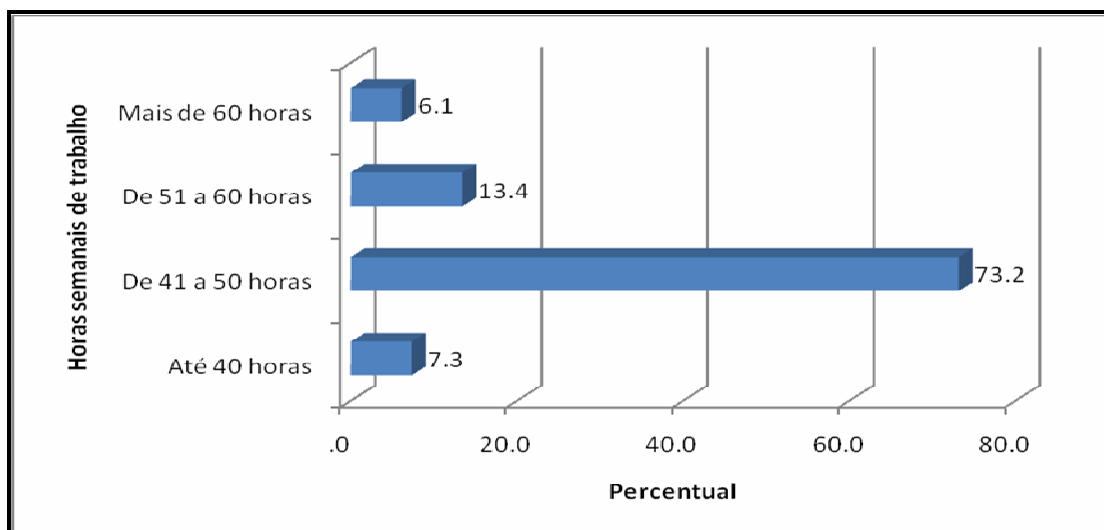


Gráfico 8 – Distribuição da amostra, segundo o volume de horas de trabalho na empresa por semana

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com o GRÁF. 9, 50,0% dos gerentes da empresa trabalham às vezes ou sempre aos sábados, domingos e feriados; e 50,0%, nunca ou raramente trabalham nesses dias.

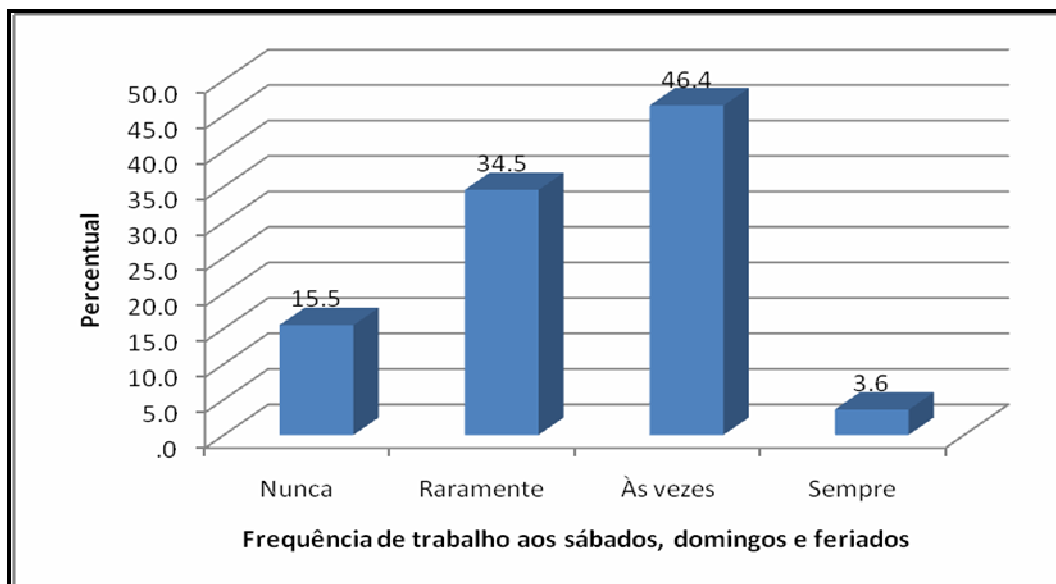


Gráfico 9 - Distribuição da amostra, segundo a frequência de trabalho aos sábados, domingos e feriados.

Fonte: Dados da pesquisa

Alguns depoimentos reforçam o fato de que os gerentes das Unimed's têm uma jornada de trabalho excessiva. Ou seja, boa parte trabalha além do horário normal de expediente e alguns têm o costume de trabalhar aos sábados, domingos e feriados:

Bem, isso acredito que não só no meu caso, mas em geral, principalmente com os gerentes administrativos. Acho que se dá em função não só da quantidade de trabalho, mas também porque os diretores têm uns horários meio *malucos*, à noite ou de manhã muito cedo, não é verdade?

Ah, acho que é por que temos muitas responsabilidades e somente no horário normal não dá. A gente tem que se virar em tempo. Aí vai noite, sábado. Não tem jeito. Não tem como você fechar os olhos para tantos problemas a resolver.

No que se refere ao hábito de fumar (GRÁF. 10 e 11), os resultados apontaram que 90,4% dos gerentes amostrados não fumam, enquanto 9,6% que fumam. Entre as pessoas que fumam, o maior consumo gira em torno de 20 cigarros por dia.

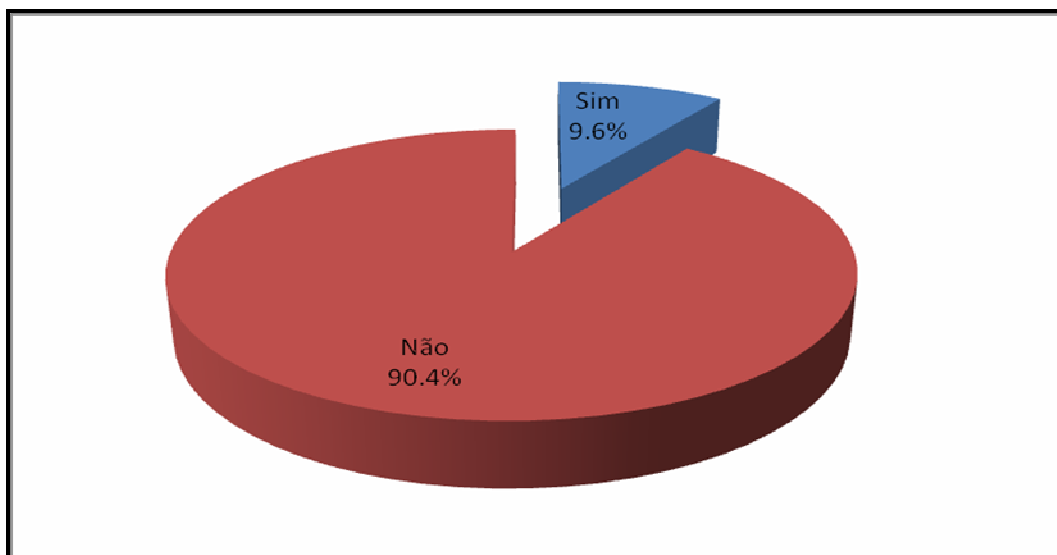


Gráfico 10 - Distribuição da amostra, segundo o hábito de fumar
Fonte: Dados da pesquisa

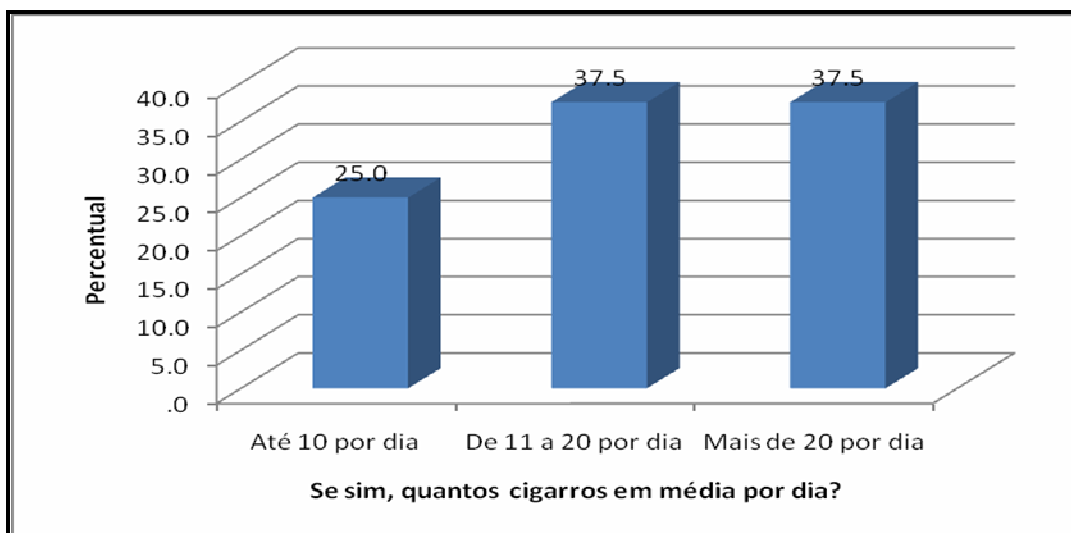


Gráfico 11 - Distribuição da amostra, segundo o número de cigarros fumados por dia
Fonte: Dados da pesquisa

Quanto ao consumo de bebidas alcoólicas (GRÁF. 12 e 13), os resultados apontaram que 75,0% dos gerentes amostrados têm o hábito de beber, contra 25,0% que não bebem. Entre os que fazem uso de bebida, 40,7% bebem em um intervalo variando de *às vezes a frequentemente*.

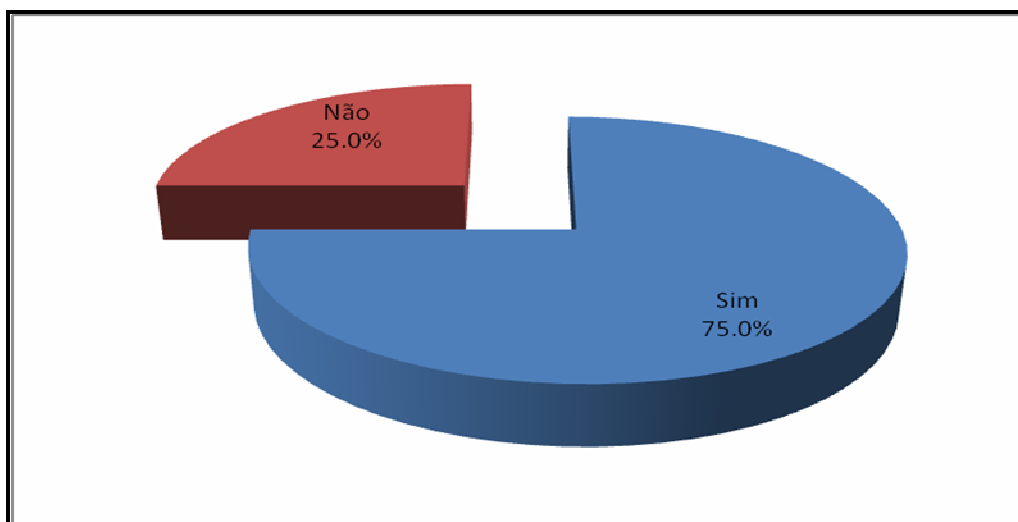


Gráfico 12 - Distribuição da amostra, segundo o hábito de beber
Fonte: Dados da pesquisa

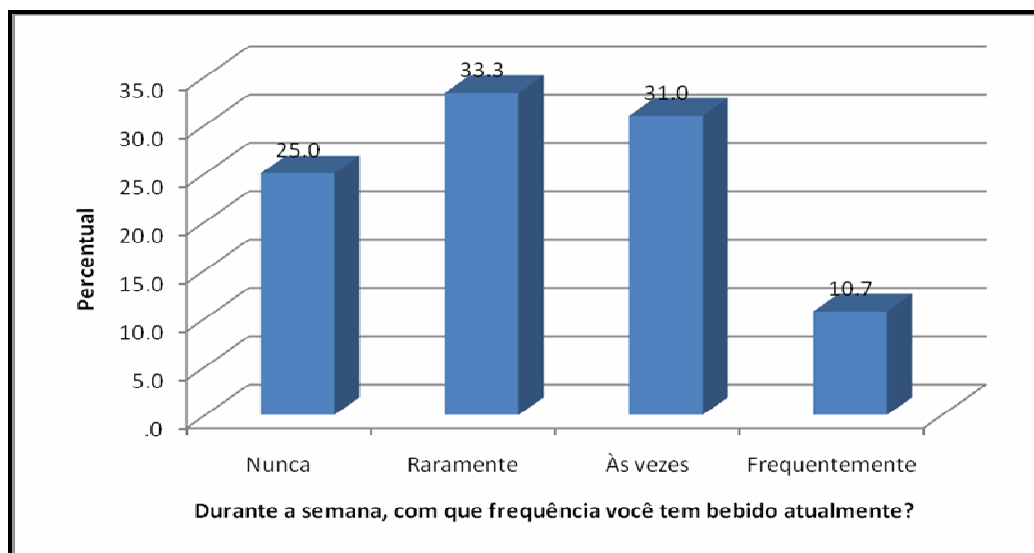


Gráfico 13 - Distribuição da amostra, segundo a frequência com que tem bebido ultimamente
Fonte: Dados da pesquisa

Em se tratando de cuidados com a saúde (GRÁF. 14), os resultados apontaram que 74% parte dos gerentes amostrados têm o hábito de visitar o médico para averiguar seu estado de saúde de ano em ano.

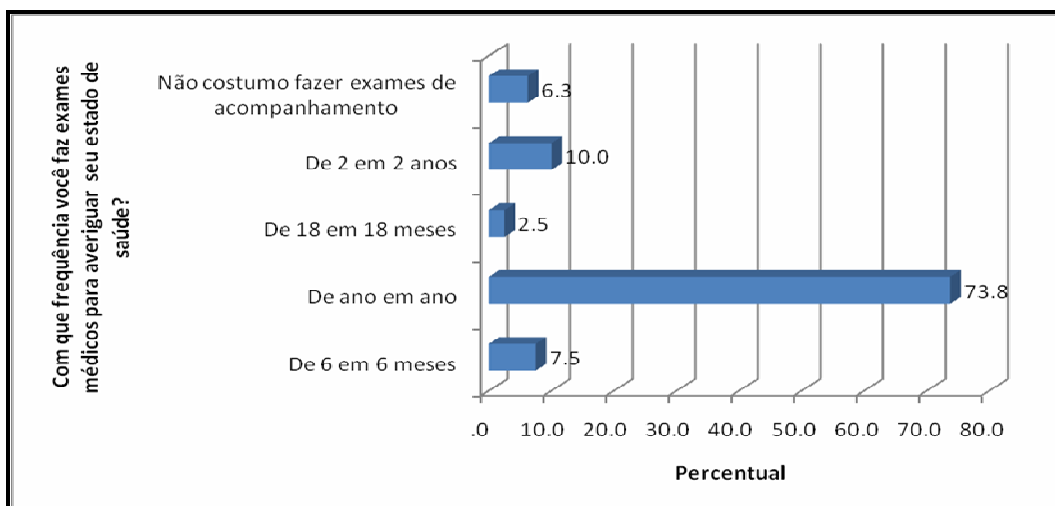


Gráfico 14 - Distribuição da amostra, segundo o hábito de consultar o médico
 Fonte: Dados da pesquisa.

O conjunto dos resultados de maior expressão encontrados a respeito das variáveis demográficas, ocupacionais e de hábitos de vida evidencia que a maioria dos gerentes participantes da pesquisa é do sexo masculino, tem idade acima de 36 anos, é casada, possui mais de dois filhos, tem graduação completa, está atuando na empresa há no máximo 10 anos, trabalha mais de 41 horas semanais, ocupa cargo de gerente geral, não é fumante e mas tem o hábito de ingerir bebida alcoólica.

4.2 Descrição dos Fatores de Pressão Decorrentes do Trabalho Gerencial

Nesta seção, analisam-se os fatores de pressão no trabalho com base no modelo de Cooper, Sloan e Williams (1988): *Fatores intrínsecos ao trabalho, papel gerencial, inter-relacionamento, desenvolvimento na carreira, estrutura e clima organizacional e interface casa/trabalho*. Os indicadores desses fatores foram distribuídos em uma escala de frequência do tipo *Likert* de 5 pontos. Visto que o grau de pressão nesta escala gradua-se de *Nunca*, passando por *Às vezes*, até chegar em *Sempre*, estabeleceu-se, para fins de interpretação, que valores de 1 a 1,99 indicam uma situação de ausência de pressão, tendendo a leve; de 2,00 a 3,99, uma situação de pressão moderada; e de 4,00 ou mais, uma pressão intensa. Para sintetizar as informações inerentes aos fatores investigados, utilizaram-se a média e a mediana

como medidas de tendência central e os intervalos *interquartil* (P_{25} e P_{75}) e o desvio padrão como medidas de dispersão. Esses procedimentos foram utilizados em todas as seções seguintes nesta análise, observando-se as devidas adaptações em se tratando do conteúdo a elas pertinente.

A TAB. 1 mostra que todos os fatores avaliados indicam uma pressão ocupacional moderada, com destaque para as variáveis relacionadas ao *relacionamento interpessoal* (RI) e aos *fatores intrínsecos ao trabalho* (FIT), que apresentaram médias no valor de 3,13 e 3,07, respectivamente.

Tabela 1 – Distribuição da amostra, segundo os fatores de pressão no trabalho

Fatores de pressão	Medidas Descritivas				
	Média	D.P	P25	Mediana	P75
Relacionamento interpessoal (RI)	3.13	0.66	2.80	3.00	3.55
Fatores intrínsecos ao trabalho (FIT)	3.07	0.55	2.67	3.00	3.50
Interface casa/ trabalho (ICT)	2.84	0.92	2.20	2.80	3.55
Papel gerencial (PG)	2.48	0.70	2.00	2.50	3.00
Clima organizacional (ECO)	2.44	0.51	2.00	2.50	2.83
Carreira/desenvolvimento(CD)	2.28	0.56	1.89	2.29	2.57

Fonte: Dados da pesquisa

O teste de *Friedman* confirma que os fatores que mais pressionam os gerentes quando comparados entre si são aqueles associados a *fatores intrínsecos ao trabalho* (3,00) e *relacionamento interpessoal* (3,00), em valor de $p < 0,01$ (TAB. 2).

Tabela 2 - Avaliação dos escores referentes aos fatores de pressão no trabalho

Fatores de pressão	Resultados		
	Escore	P-valor	Conclusão
Fatores intrínsecos ao trabalho (FIT)	3.00		
Relacionamento interpessoal (RI)	3.00		
Interface casa/trabalho (ICT)	2.80	0.000**	FIT = RI > ICT > PG= ECO>CD
Papel gerencial (PG)	2.50		
Clima organizacional (ECO)	2.50		
Carreira/desenvolvimento (CD)	2.29		

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: – As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de *Friedman*
 – Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.
 – Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01** (nível de confiança de 99,0%) e p-valor < 0.05 * (nível de confiança de 95,0%).

Alguns depoimentos dos gerentes em parte reforçam esses resultados. Em relação a *fatores intrínsecos ao trabalho* ou seja, à execução do trabalho em si, questões tecnológicas, sobrecarga em função de novos meios de comunicação, prazos apertados, necessidade de realização de várias atividades ao mesmo tempo e receio de se perder o cargo, um gerente declarou:

De fato, temos sempre que tratar de muitas coisas simultaneamente, e você lembrou bem aí as questões da tecnologia. É *e-mail* a toda hora, *intranet* etc.

Nos acabamos ficando *escravos* de tudo isso. Imagine só, às vezes estou em casa no final de semana e acabo entrando no meu e-mail da Unimed para ver se tem alguma coisa importante. Quanto ao receio de perder o cargo, me preocupa sim, mas, seja o que Deus quiser.

A respeito de *relacionamento interpessoal*, um dos entrevistados tem o seguinte posicionamento:

Procuro sempre estar próxima dos funcionários, mas em algumas circunstâncias isso fica muito difícil, porque existem pessoas que querem sempre te *alfinetar*.

Quanto aos indicadores dos fatores de pressão decorrentes de *trabalho gerencial*, mais expressivos, destacam-se aqueles associados ao fato de os gerentes terem que estar sempre disponíveis para o atendimento as pessoas (4,36) e o fato de o trabalho gerencial levar o profissional a executar várias atividades ao mesmo tempo e com alto grau de cobrança (3,74), respectivamente, referentes ao *relacionamento interpessoal* e aos *fatores intrínsecos ao trabalho* (TAB. 3).

Tabela 3 - Distribuição da amostra, segundo os indicadores dos fatores de pressão no trabalho gerencial.

Fatores de pressão decorrentes do trabalho gerencial	Medidas Descritivas				
	Média	D.P	P25	Mediana	P75
No desenvolvimento das minhas atividades, tenho que estar sempre disponível para atender as pessoas.	4.36	0.79	4.00	5.00	5.00
O trabalho que executo consiste na realização de várias atividades ao mesmo tempo, com alto grau de cobrança.	3.74	1.02	3.00	4.00	5.00
Executo um trabalho complexo, o qual me deixa desgastado.	3.63	0.79	3.00	4.00	4.00

Fonte: Dados da pesquisa

(continua...)

Tabela 3 - Distribuição da amostra, segundo os indicadores dos fatores de pressão no trabalho gerencial.

Fatores de pressão decorrentes do trabalho gerencial	Medidas Descritivas				
	Média	D.P	P25	Mediana	P75
Percebo que a filosofia da alta gerência/diretoria é pautada pela obsessão e compulsão por resultados.	3.39	0.91	3.00	3.00	4.00
No meu trabalho, constantemente, tenho que interagir com pessoas de difícil relacionamento.	3.35	0.98	3.00	3.00	4.00
Não consigo desligar-me do trabalho mesmo estando em casa.	3.25	1.20	2.00	3.00	4.00
Prazos apertados são rotina no meu trabalho, acarretando-me grande incomodo e tensão.	3.19	0.98	3.00	3.00	4.00
Vivencio conflitos por ter que, ao mesmo tempo, ser inovador e estar sujeito às normas da organização.	3.07	0.88	2.00	3.00	4.00

Fonte: Dados da pesquisa

(Conclusão)

A TAB. 3 também apresenta outros fatores de pressão decorrentes do trabalho gerencial menos relevantes, como: execução de um trabalho mais complexo por parte do gerente e prazos apertados, ambos considerados *fatores intrínsecos ao trabalho*; percepção por parte do gerente sobre a filosofia de a alta direção estar pautada pela obsessão e compulsão por resultados, fator relacionado a *papel gerencial*; interação com pessoas de difícil relacionamento, relacionado a *relacionamento interpessoal*; circunstância na qual o gerente não consegue se desligar do trabalho mesmo estando em casa, relacionado a *interface casa/trabalho*; e, por último, conflito em que o gerente se vê obrigado a ser inovador e ao mesmo tempo, estar sujeito às normas da organização, fator relacionado a *clima e estrutura organizacional*.

O fato de os gerentes terem de estar sempre disponíveis para atender as pessoas, um dos fatores de pressão mais expressivos apontados na TAB. 3, pode ser percebido no seguinte depoimento:

De fato, o tempo todo nós temos que atender funcionário com problema, cliente reclamando, cooperado (médicos cooperados) com uma infinidade de problemas, diretores etc.

Conforme Couto (1987), o gerente que tem que estar disponível para atender várias pessoas, que é uma função inerente ao cargo, sofre pressões na organização, com

origem nessas pessoas, ou seja, em seus superiores, demais trabalhadores e o público externo. Essa situação pode causar um desgaste anormal do organismo, resultando em sua incapacidade de adaptar-se às exigências de natureza psíquica que fazem parte de sua vida, levando-o a uma situação de estresse.

O fato de o trabalho gerencial levar o profissional a executar várias atividades ao mesmo tempo e com alto grau de cobrança pode ser identificado no seguinte depoimento:

Realmente, você fazer muitas coisas ao mesmo tempo é bem complicado, principalmente quando você não pode contar com muita gente com competência para lhe ajudar nisso. Preciso, muitas vezes, me virar em duas para dar conta de tudo.

Melo (2000) e Sperling (2002) entendem que o gerente da atualidade necessita de uma série de habilidades para exercer sua função. Tais habilidades vão muito além das funções clássicas de planejar, organizar, coordenar comandar e controlar. Ele tem que ser inovador, empreendedor e dinâmico. Ou seja, o gerente precisa ser hábil o suficiente e, de fato, exercer várias atividades simultaneamente. Isso pode ser explicado pelo contexto atual, marcado pela imprevisibilidade e pela complexidade.

4.3 Descrição dos Sintomas Físicos e Mentais

São apresentados nesta seção os sintomas físicos e mentais vivenciados pelos gerentes. Foi utilizado o teste de *Friedman*, no qual se constatou que os sintomas mentais têm maior impacto do que os sintomas físicos nos gerentes pesquisados, em valor de $p < 0,01$ (TAB. 4).

Tabela 4 - Avaliação dos escores referentes aos sintomas físicos e mentais

Sintomas	Resultados		
	Mediana	P-valor	Conclusão
Sintomas mentais	2.77	0.000**	SintMentais > SintFísicos
Sintomas físicos	2.31		

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: – As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de *Wilcoxon*
 – Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.
 – Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01** (nível de confiança de 99,0%) e p-valor < 0.05 * (nível de confiança de 95,0%).

Os sintomas experimentados pelos gerentes e revelados pela pesquisa se mostraram, em sua maioria, com uma intensidade moderada. A TAB. 5 A ilustra essa situação.

Tabela 5A - Distribuição da amostra total que descreve a realidade mais adequada das sensações dos gerentes em relação a sua vida

Sintomas físicos e mentais	Medidas descritivas				
	Média	D.P	P25	Mediana	P75
Ansiedade	3.73	0.96	3.00	4.00	4.00
Dor nos músculos do pescoço e ombros	3.23	1.07	2.00	3.00	4.00
Nervosismo acentuado	3.19	0.83	3.00	3.00	4.00
Perda e/ou oscilação do senso de humor	3.10	0.79	3.00	3.00	4.00
Fadiga	3.03	1.19	2.00	3.00	4.00
Ímpetos de raiva	3.01	0.77	2.25	3.00	4.00

Fonte: Dados da pesquisa

Em uma avaliação global, conforme mostra a Tabela 5A, verificou-se que apenas uma das questões relacionadas a sintomas físicos e mentais dos gerentes pesquisados foi apontada como indicativa de anormalidade no caso, o sintoma mental ansiedade, que apresentou uma média igual a 3,73. Os demais indicadores de sensações da vida dos gerentes foram apontados como *saudáveis*, pois os escores obtidos uma média igual ou inferior a 3,23.

Os depoimentos dos gerentes reforçam substancialmente esses resultados, visto que a grande maioria relatou possuir algum sintoma mental, como a ansiedade.

Entendo que o meu trabalho como gerente me deixa às vezes completamente mal-humorado. Em muitas situações, não consigo nem dar

um *bom-dia* [...] Fico, às vezes, trancado aqui na minha sala sem vontade de ver ninguém.

Bem, eu percebo que são praticamente os mesmos motivos que me deixam sempre muito irritada e ansiosa [...] Geralmente, são aqueles clientes brigando para ter cobertura para procedimentos que não possuem e, principalmente, quando percebo que alguém aqui dentro tenta *puxar meu tapete*.

Fico um pouco angustiada às vezes quando vejo a grande distância da gente (gerentes e outros) dos diretores (médicos cooperados). É aquela coisa de mundos completamente diferentes: nós aqui na *Terra* e eles lá no *Céu*.

Vou te dizer a verdade [...] sinto praticamente tudo isso (sintomas mentais). Você sabe, nós convivemos sempre com vários problemas diariamente: reclamação de cliente, problemas de funcionários e a falta, às vezes, de um pouco de humildade por parte dos diretores (médicos) em não escutar ou, mesmo, em nos pedir opinião sobre alguma coisa.

Uma análise foi realizada especificamente com os gerentes que trabalham mais de 51 horas semanais, por se entender que pode ocorrer maior desgaste por parte desses profissionais. A TAB. 5B, mostra que três questões relacionadas a sintomas físicos e mentais dos gerentes pesquisados foram apontadas como indicativas de anormalidade: ansiedade (3,88), perda e/ou oscilação do senso de humor (3,50) e nervosismo acentuado (3,44). Os demais indicadores de sensações da vida dos gerentes foram apontados como *saudáveis* pois os escores obtidos apresentaram uma média igual ou menor do que 3,31.

Tabela 5B – Distribuição da amostra total que descreve realidade mais adequada das sensações dos gerentes em relação a sua vida com carga superior a 51 horas semanais

Sintomas Físicos e Mentais	Medidas Descritivas				
	Média	D.P	P25	Mediana	P75
Ansiedade	3.88	0.89	3.00	4.00	4.75
Perda e/ou oscilação do senso de humor	3.50	0.63	3.00	4.00	4.00
Nervosismo acentuado	3.44	0.81	3.00	3.50	4.00
Angústia	3.31	0.70	3.00	3.00	4.00
Fadiga	3.31	1.14	3.00	3.00	4.00
Dor nos músculos do pescoço e ombros	3.25	1.13	2.00	4.00	4.00
Ímpetos de raiva	3.00	0.73	2.25	3.00	3.75
Irritabilidade fácil	3.00	0.97	2.00	3.00	4.00
Insônia	3.00	1.26	2.00	3.00	4.00

Fonte: Dados da pesquisa

Os depoimentos a seguir reforçam o resultado associado ao sintoma ligado a ansiedade:

É, de fato, passo por momentos de muita ansiedade, principalmente quando surge uma nova resolução da ANS (Agência Nacional de Saúde Suplementar). Aí, é um *Deus nos acuda* [...] Cada vez mais eles (ANS) aumentam o cerco em cima da gente. eles (ANS) não sabem mais o que inventam.

Realmente, a ansiedade é algo que está sempre presente. Fico muito ansiosa quando, por exemplo, há uma assembleia de cooperados para se discutir algo polêmico. A gente não sabe o que vai dar aí. Outra coisa são as questões relativas à ANS. Tenho, às vezes, receio de não conseguir cumprir a tempo tudo que exigem.

Sintomas como ansiedade podem ser vistos na literatura como sendo originários de situações vividas pelos gerentes em sua relação com seus superiores e demais trabalhadores e também em sua relação ao meio externo a organização (COUTO, 1987).

4.4 Descrição das Estratégias de Combate ao Estresse Ocupacional

Nesta seção serão apresentadas as estratégias de combate ao estresse ocupacional. A TAB. 6 revela em uma avaliação global, que os escores obtidos apresentaram uma média igual a 3,36, ou seja, verificou-se que as estratégias de combate ao estresse ocupacional, são razoavelmente bem utilizadas pelos pesquisados.

Tabela 6 – Avaliação descritiva das estratégias de combate ao estresse ocupacional

Fator	Medidas Descritivas				
	Média	D.P	P25	Mediana	P75
Estratégia de combate ao estresse ocupacional	3.36	0.52	3.07	3.29	3.64

Fonte: Dados da pesquisa

A TAB. 7 mostra as principais estratégias utilizadas pelos gerentes pesquisados para combater o estresse ocupacional.

Tabela 7 - Distribuição das estratégias de combate ao estresse ocupacional

Estratégias de combate ao estresse ocupacional	Medidas Descritivas				
	Média	D.P	P25	Mediana	P75
Tentar resolver objetivamente, isto é, de forma não emotiva, a situação.	3.90	0.90	3.00	4.00	5.00
Planejar as atividades.	3.90	0.89	3.00	4.00	5.00
Gerenciar efetivamente o próprio tempo.	3.65	1.03	3.00	4.00	4.00
Definir prioridades e tê-las como referência ao lidar com problemas.	3.64	0.87	3.00	4.00	4.00
Gozar férias regularmente.	3.63	1.28	2.00	4.00	5.00
Discutir situações de dificuldades e tensão com colegas no trabalho.	3.61	0.81	3.00	4.00	4.00
Conversar com amigos.	3.44	0.95	3.00	3.00	4.00
Concentrar-se em problemas específicos (atenção seletiva).	3.30	0.97	3.00	3.00	4.00
Descansar regularmente durante a semana.	3.20	0.98	3.00	3.00	4.00
Realizar exercícios físicos regulares.	3.14	1.33	2.00	3.00	4.75
Distanciar-se do problema e pensar sobre a situação.	3.12	1.02	2.00	3.00	4.00

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados da TAB. 7 evidenciam que os indicadores mais satisfatórios associados à *estratégia de combate ao estresse na organização* se relacionam à resolução da situação de forma objetiva (3,90) e ao planejamento das atividades (3,90). Estes resultados denotam a tentativa dos gerentes de se orientarem para o controle do estresse ocupacional, atacando a fonte que pode gerá-lo, por meio da objetividade e do planejamento de suas funções.

Alguns depoimentos dos gerentes confirmam os principais resultados encontrados na TAB. 7:

Eu penso que o planejamento é fundamental. Não dá para você conviver com uma carga de trabalho como nós temos e não se organizar. Então, se você conseguir organizar tudo direitinho, administrar bem o seu tempo a coisa flui melhor.

A partir do momento que se consegue definir o que fazer primeiro, ou seja, hierarquizar as tarefas, obviamente se tem uma tranquilidade maior na condução do trabalho como um todo. É o que eu procuro fazer. Sempre tento ordenar o que é o mais urgente primeiro, e vem dando certo dessa forma.

Os principais resultados discutidos nesta seção mostram uma ação proativa do indivíduo na resolução das pressões decorrentes de seu trabalho, confirmando que esse tipo de estratégia pode ser eficaz para o equilíbrio ocupacional físico e mental (LAZARUS; FOLKMAN, 1984).

4.5 Análise Bivariada

Nesta seção, serão apresentadas análises comparativas entre os fatores de pressão no trabalho e os sintomas físicos/mentais com variáveis demográficas e ocupacionais. Apenas as associações significativas ($p < 0,01$ e $p < 0,05$) serão descritas, nas seções 4.5.1 e 4.5.2.

4.5.1 Fatores de Pressão no Trabalho versus Dados Demográficos, Ocupacionais e de Hábitos de Vida

A TAB. 8 faz a associação entre os fatores de pressão no trabalho e o sexo dos gerentes pesquisados.

Tabela 8 - Associação entre os fatores de pressão no trabalho e o sexo

Fatores de pressão	Sexo	Resultados		
		Escore	P-valor	Conclusão
Fatores intrínsecos ao trabalho (FIT)	Masculino	3.00	0.006**	Femin. > Masc.
	Feminino	3.50		
Papel gerencial (PG)	Masculino	2.25	0.416	Femin. = Masc.
	Feminino	2.75		
Relacionamento interpessoal (RI)	Masculino	3.00	0.051	Femin. = Masc.
	Feminino	3.00		
Carreira/desenvolvimento(CD)	Masculino	2.29	0.029*	Femin. > Masc.
	Feminino	2.43		
Clima organizacional (ECO)	Masculino	2.33	0.019*	Femin. > Masc.
	Feminino	2.50		
Interface casa/trabalho (ICT)	Masculino	2.50	0.001**	Femin. > Masc.
	Feminino	3.80		

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: - As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de *Mann-Whitney*.
 - Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.
 - Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01** (nível de confiança de 99%) e p-valor < 0.05 * (nível de confiança de 95%)

Em uma análise comparativa entre as duas categorias do sexo quanto aos fatores de pressão no trabalho, conforme se observa na TAB. 8, foram verificadas diferenças significativas em relação a *fatores intrínsecos ao trabalho e interface casa/trabalho*, com valor de $p < 0,01$, e *carreira/desenvolvimento e clima organizacional*, que apresentaram um valor de $p < 0,05$. Nessas associações, as mulheres apresentaram maior nível de estresse no trabalho do que os homens.

Fatores intrínsecos ao trabalho ou seja, que envolvem execução do trabalho em si, questões tecnológicas, sobrecarga em função de novos meios de comunicação, prazos apertados, necessidade de realização de várias atividades ao mesmo tempo e receio de se perder o cargo foram apontados pelos gerentes como de pressão no trabalho. As mulheres (3,50) se queixaram mais desses fatores do que os homens (3,00). As mulheres também se revelaram mais pressionadas pelos fatores ligados a carreira e desenvolvimento, *clima organizacional e interface casa e trabalho*. Supõe-se que essas evidências mantenham, relação com o fato de as mulheres estarem ocupando funções gerenciais em um setor de trabalho que tradicionalmente era ocupado por homens, porém, por força de contingências culturais, também são demandadas para a gestão das questões associadas ao âmbito doméstico.

Depoimentos revelam as questões sobre os fatores intrínsecos ao trabalho:

Acho que as mulheres não têm a mesma resistência que os homens têm. E, principalmente em se tratando de tecnologia, historicamente os homens sempre tiveram maior interesse. As mulheres, geralmente, não têm muito interesse pelo assunto.

Olha, pode parecer até machismo, mas acho que as mulheres não levam muito jeito para estas questões de tecnologia. Raras são as exceções. Já para as outras questões, acho que as mulheres são mais frágeis, mais sensíveis mesmo.

Sobre a *carreira e desenvolvimento*, depoimentos mostraram visões bem diferenciadas:

As mulheres talvez não tenham muita preocupação em investir na carreira. Aí a empresa cobra, e elas, então, se veem acuadas por isso. Ou seja, se sentem extremamente pressionadas para um aperfeiçoamento profissional, exemplo.

As mulheres se preocupam mais em se aperfeiçoar, em se especializar. Estão sempre querendo investir na carreira. Pelo menos é o meu caso. Nós somos mais sensíveis a essas situações. Precisamos mostrar que somos tão boas ou melhores que os homens. Talvez aí esteja a resposta.

Quanto a *clima organizacional*, as opiniões já foram mais coincidentes:

Nós, te fato, temos muitas metas a cumprir, e os diretores no cobram muito isso. E, logicamente as situações que a gente passa aqui no dia a dia [...]. Como, por exemplo, há algum tempo atrás, tivemos até uma funcionária que estava com depressão profunda e tentou o suicídio. Acho que as gerentes mulheres são mais frágeis na lida dessas questões.

É muita pressão que nós sofremos, não é mesmo? Eu tento fazer as coisas da melhor maneira possível, mas eles (diretores) cobram muito, apertam a gente demais! É redução e cortes de gastos o tempo todo. Essa coisa da competição inovação [...] Acho que as mulheres sofrem mais com isso. Não é fácil!

Quanto a *interface casa/trabalho*, ficou bem evidenciado pelos depoimentos o papel da mulher na condução das questões domésticas:

No meu entendimento, a mulher tem um papel importante em casa. Há uma ligação muito forte entre a mulher e as questões relacionadas a sua casa [...] isto é uma tendência natural [...] Essa relação mulher e casa é algo quase intangível, no meu ponto de vista.

Nós mulheres temos que, inevitavelmente, cuidar de nossos filhos, maridos, problemas domésticos diversos. Essa dependência, obviamente, nos deixa mais suscetíveis a questões relacionadas ao trabalho e casa.

A TAB. 9 mostra o resultado dos níveis médios dos fatores de pressão no trabalho entre as duas categorias da faixa etária.

Tabela 9 - Níveis médios dos fatores de pressão entre as duas categorias da faixa etária.

Fatores de pressão	Faixa etária	Resultados		
		Escore	P-valor	Conclusão
Fatores Intrínsecos ao Trabalho (FIT)	até 40 anos	3.17	0.007**	até 40 > acima de 40
	acima de 40 anos	2.83		
Papel Gerencial (PG)	até 40 anos	2.75	0.190	até 40 = acima de 40
	acima de 40 anos	2.25		
Relacionamento Interpessoal (RI)	até 40 anos	3.00	0.201	até 40 = acima de 40
	acima de 40 anos	2.80		

Fonte: Dados da pesquisa

(Continua...)

Tabela 9 - Níveis médios dos fatores de pressão entre as duas categorias da faixa etária.

Fatores de pressão	Faixa etária	Resultados		
		Escore	P-valor	Conclusão
Carreira/desenvolvimento(CD)	até 40 anos	2.43	0.000**	até 40 > acima de 40
	acima de 40 anos	2.00		
Clima organizacional (ECO)	até 40 anos	2.50	0.077	até 40 = acima de 40
	acima de 40 anos	2.50		
Interface casa/trabalho (ICT)	até 40 anos	3.00	0.007**	até 40 > acima de 40
	acima de 40 anos	2.20		

Fonte: Dados da pesquisa

(Conclusão)

Nota: - As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de *Mann-Whitney*.

- Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

- Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01** (nível de confiança de 99%) e p-valor < 0.05 * (nível e confiança de 95%)

Comparando-se os grupos de faixa etária quanto aos fatores de pressão no trabalho, conforme se observa na TAB. 9, o teste de *Mann-Whitney* detectou diferença significativa de *escores em fatores intrínsecos ao trabalho, carreira/desenvolvimento e interface casa/trabalho*, pois o valor-p encontrado foi menor que 0,01. Verificou-se que os gerentes com faixa etária até 40 anos (3,17) sofrem maior pressão no trabalho, com base nos fatores mencionados, do que os gerentes com idade acima de 40 anos (2,83).

Depoimentos revelam as questões sobre os fatores intrínsecos ao trabalho:

Acho que pelo trabalho em si ser bem complexo, com muita cobrança, datas apertadas e essa coisa da gente ter que estar sempre se atualizando é, uma necessidade que não tem jeito. Os gerentes mais novos, na minha opinião, acho que eles possam ter aí uma ânsia maior para conseguir superar estas dificuldades, porque eles, afinal de contas, querem se mostrar para a direção, e com isso acabam se estressando mais.

Os gerentes mais maduros, talvez por ter maior vivência na cooperativa, conhecer melhor os cooperados, de repente eles não se preocupam tanto com essas questões de perder cargo com mudança de Conselho (Diretoria) ou, mesmo, com prazos apertados, cobranças etc.

Sobre *carreira e desenvolvimento*, depoimentos mostraram visões bem equilibradas:

O pessoal mais novo tem que correr atrás. Eles estão começando, e a competição, meu amigo, é muito acirrada. Eles precisam conquistar seu espaço.

Talvez os gerentes mais velhos já tenham conseguido aquilo que almejavam. Eu penso que também pode ser em função de um certo desinteresse por se aprimorar mais.

Quanto a *interface casa/trabalho*, alguns depoimentos revelaram:

Bom, eu vejo isso, talvez, em virtude desses gerentes mais novos quererem se mostrar mais para a diretoria e, assim, acabam se dedicando muito no trabalho, sobrando pouco tempo para a casa, e depois não conseguem administrar essa relação casa e trabalho.

Talvez pelo fato dos mais novos ainda não terem encontrado seu espaço na empresa e acabam extrapolando sua jornada de trabalho, causando, assim, alguns impactos nas questões domésticas.

A partir desse entendimento, pode-se tentar traçar uma linha de raciocínio para alcançar uma melhor compreensão do fato de faixas etárias inferiores sofrerem maior pressão no trabalho. O contexto econômico atual traz situações nas quais as organizações dependem de uma maior eficácia por parte do gerente. Com o intuito de contornar tais situações, o gerente precisa adotar uma postura de liderança, na qual ele necessitará tomar decisões rápidas e precisas (MINTZBERG, 1986; MOTTA, 1993; DAVEL; MELO, 2005). Pressupõe-se que o gerente mais jovem talvez ainda não tenha conseguido atingir um nível de maturidade suficiente para contornar essas situações, sofrendo, assim, uma maior pressão se comparado aos gerentes com maior faixa etária.

Ao relacionar os fatores de pressão no trabalho e os graus de escolaridade, conforme se observa na TAB. 10 foi detectada diferença significativa no fator *carreira/desenvolvimento*. O grupo de gerentes formado por graduados (2,43) sofre maior pressão na carreira do que o grupo de pós-graduados (2,14).

Tabela 10 - Níveis médios dos fatores de pressão no trabalho entre as duas categorias da escolaridade

Fatores de pressão	Escolaridade	Resultados		
		Escore	P-valor	Conclusão
Fatores intrínsecos ao trabalho (FIT)	Graduação	3.17	0.145	Todos iguais
	Pós-Graduação	3.00		
Papel gerencial (PG)	Graduação	2.75	0.077	Todos iguais
	Pós-Graduação	2.25		
Relacionamento interpessoal (RI)	Graduação	3.00	0.236	Todos iguais
	Pós-Graduação	2.90		

Fonte: Dados da pesquisa

(Continua)

Tabela 10 - Níveis médios dos fatores de pressão no trabalho entre as duas categorias da escolaridade

Fatores de pressão	Escolaridade	Resultados		
		Escore	P-valor	Conclusão
Carreira/desenvolvimento(CD)	Graduação	2.43	0.010**	Graduação > Pós. G
	Pós-Graduação	2.14		
Clima organizacional (ECO)	Graduação	2.50	0.326	Todos iguais
	Pós-Graduação	2.42		
Interface casa/trabalho (ICT)	Graduação	2.80	0.848	Todos iguais
	Pós-Graduação	2.80		

Fonte: Dados da pesquisa

(Conclusão)

Nota: - As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de *Mann-Whitney*.

- Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

- Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01** (nível de confiança de 99%) e p-valor < 0.05 * (nível de confiança de 95%)

Os gerentes entrevistados assim se posicionaram a respeito desses resultados:

Acredito que esses gerentes que têm no máximo graduação talvez se sintam inseguros, achando que para crescer no sistema é preciso estudar mais, através, por exemplo, de cursos de pós-graduação.

Acho que é em virtude de pressões que o próprio mercado nos impõe. Ou seja, a concorrência é forte. Você tem que se especializar, fazendo pós-graduações, mestrado, etc. Mas eu particularmente tenho algumas dúvidas sobre as vantagens ou retorno sobre isso. Será que se fizer uma pós a diretoria me verá diferente? Será que compensa o sacrifício?

A situação evidenciada na TAB. 10 pode ser explicada em virtude de o gerente com apenas graduação talvez sentir a necessidade de se preparar melhor para o desenvolvimento de sua carreira. O desenvolvimento de novas habilidades, de novos conhecimentos, de novas técnicas, se torna vital para que o profissional consiga superar todas as complexidades inerentes ao trabalho (LEVINSON, 1989; DAVEL; MELO, 2005).

Quanto ao cruzamento dos fatores de pressão no trabalho e os grupos de tempo de trabalho, segundo a TAB. 11, foi identificada diferença significativa no fator *interface casa/trabalho*.

Tabela 11 - Níveis médios dos fatores de pressão no trabalho entre as duas categorias de tempo de trabalho na empresa.

Fatores de pressão	Tempo de trabalho na empresa	Resultados		
		Escore	P-valor	Conclusão
Fatores intrínsecos ao trabalho (FIT)	até 10 anos	3.00	0.783	Todos iguais
	acima de 10 anos	3.00		
Papel gerencial (PG)	até 10 anos	2.25	0.107	Todos iguais
	acima de 10 anos	2.50		
Relacionamento interpessoal (RI)	até 10 anos	2.80	0.286	Todos iguais
	acima de 10 anos	3.00		
Carreira/desenvolvimento(CD)	até 10 anos	2.29	0.800	Todos iguais
	acima de 10 anos	2.29		
Clima organizacional (ECO)	até 10 anos	2.50	0.448	Todos iguais
	acima de 10 anos	2.50		
Interface casa/trabalho (ICT)	até 10 anos	3.00	0.027*	até 10 a > acima de 10
	acima de 10 anos	2.80		

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: - As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de *Mann-Whitney*.

- Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

- Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01** (nível de confiança de 99%) e p-valor < 0.05 * (nível de confiança de 95%)

Os dados da TAB. 11 evidenciam que os gerentes que trabalham na empresa há menos de 10 anos sofrem maior pressão na interface casa/trabalho do que aqueles que trabalham na empresa há mais de 10 anos.

Alguns gerentes entrevistados assim se posicionaram a respeito desses resultados:

Na minha opinião, isso talvez seja em função do gerente mais antigo já ter ocupado seu espaço na empresa. Ele já está mais seguro sobre seu papel, sobrando assim possivelmente mais tempo para se dedicar à sua casa.

Acho que o gerente com menos tempo de casa está ainda inseguro, procura dedicar mais tempo para a empresa e acaba deixando sua casa para um segundo plano. Depois, sofre com isso.

Acredita-se que os gerentes mais antigos na organização se sintam mais seguros em relação àqueles que possuem menos tempo de empresa, talvez pelo fato de os mais antigos conhecerem melhor a organização, estando assim mais engajados no sistema. Essa segurança pode contribuir para que o gerente mais antigo possa administrar melhor seu tempo, conseguindo, assim, maior dedicação às suas relações familiares. O gerente com menos tempo de trabalho, por outro lado, talvez

não tenha conseguido se organizar neste sentido e tende a sofrer um aumento de pressão quando não tem um total controle sobre esta situação (GARFIELD, 1983).

4.5.2 Sintomas Físicos e Mentais *versus* Variáveis Demográficas e Ocupacionais e de Hábitos de Vida

A TAB. 12 mostra a existência de diferenças significativas de escore das variáveis sintomas físicos e sintomas mentais, p-valor menor do que 5%, entre os sexos. Pode-se dizer que as gerentes mulheres têm maior sensação de sintomas físicos e mentais do que os gerentes homens.

Tabela 12 - Níveis médios dos sintomas da vida dos gerentes entre as duas categorias do sexo

Sintomas	Sexo	Resultados		
		Escore	P-valor	Conclusão
Sintomas Físicos	Masculino	2.20	0.001**	Femin. > Masc.
	Feminino	2.53		
Sintomas Mentais	Masculino	2.63	0.015**	Femin. > Masc.
	Feminino	3.00		

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: – As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de *Mann-Whitney*

– Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

– Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01** (nível de confiança de 99,0%) e p-valor < 0.05 * (nível de confiança de 95,0%).

Dois depoimentos traduzem esses resultados:

Acho que as mulheres são mais frágeis, mais sensíveis. Talvez isso explique esses resultados.

As mulheres têm sempre uma forma mais forte e sincera de se expressar, é uma questão de sensibilidade mais aflorada. Acaba, assim, talvez, se expondo mais e sofrendo mais com esses sintomas.

Os resultados apresentados na TAB. 12 podem ser explicados pelo fato em virtude de as mulheres estarem ocupando funções gerenciais no sistema Unimed que tradicionalmente eram ocupadas por homens. Por conseguinte, essas gerentes podem sentir maior pressão, ficando mais susceptíveis aos sintomas físicos e mentais. As gerentes mulheres podem, portanto, se sentir inseguras. Em um meio

que é extremamente competitivo, essa competição e essa insegurança podem potencializar sintomas físicos e mentais (QUICK *et al.*, 2003).

Relacionando os grupos de faixa etária quanto aos sintomas (físicos e mentais), conforme se observa na TAB. 13, o teste de Mann-Whitney detectou diferença significativa nesta associação, pois os valores apurados foram de $p < 0,01$.

Tabela 13 - Avaliação dos escores referentes aos sintomas, por faixa etária

Sintomas	Faixa etária	Resultados		
		Escore	P-valor	Conclusão
Sintomas físicos	até 40 anos	2.53	0.000**	até 40 anos > acima de 40 anos
	acima de 40 anos	2.07		
Sintomas mentais	até 40 anos	2.88	0.003**	até 40 anos > acima de 40 anos
	acima de 40 anos	2.50		

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: – As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste *de Mann-Whitney*

– Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

– Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01** (nível de confiança de 99,0%) e p-valor < 0.05 * (nível de confiança de 95,0%).

A TAB. 13 revela que os gerentes com faixa etária até 40 anos têm maior sensação de sintomas físicos e mentais do que os gerentes com idade acima de 40 anos.

Um depoimento traduz bem esses resultados:

Isso aí eu tenho convicção que está relacionado ao fato, do gerente mais novo se sentir talvez despreparado para as muitas responsabilidades, cobranças e problemas que são bem típicas do cargo. Isso lhe traz, portanto, pressões fortes que provavelmente em muitos desses mais novos, que, ainda por cima, estão à procura da conquista de seu espaço, acarretam todos esses sintomas.

A partir desse entendimento, pode-se ter uma melhor compreensão do fato de faixas etárias inferiores sofrerem mais com estes sintomas em um mercado extremamente competitivo, no qual os gerentes enfrentam situações que podem culminar em estresse ocupacional. Essas situações surgem em função do aparecimento de novas formas de gestão e de uma nova realidade econômica (SPERLING, 2002; DAVEL; MELO, 2005). Os mais jovens, pressupõe-se, ainda podem estar, em virtude desses fatos, à procura de maior segurança profissional e as pessoas de

faixa etária mais elevada se mostram mais preparadas para as pressões oriundas de todo esse contexto.

Ao associar os sintomas físicos e mentais com a escolaridade, conforme se observa na TAB. 14, foi detectada diferença significativa nos sintomas mentais.

Tabela 14 - Avaliação dos escores referentes aos sintomas, por escolaridade

Sintomas	Escolaridade	Resultados		
		Escore	P-valor	Conclusão
Sintomas físicos	Graduação	2.47	0.086	Todos iguais
	Pós-Graduação	2.28		
Sintomas mentais	Graduação	2.88	0.003**	Graduação > Pós.G
	Pós-Graduação	2.63		

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: – As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de *Mann-Whitney*

– Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

– Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01** (nível de confiança de 99,0%) e p-valor < 0.05 * (nível de confiança de 95,0%).

Os resultados apontados na TAB. 14 mostram que o grupo de pessoas formado por graduados tem maior sensação de sintomas mentais do que o grupo de pós-graduados.

Um depoimento ilustra este resultado:

Bom, eu entendo isso, talvez, em função desse gerente ainda não ter atingido certos níveis na empresa relativos a uma certa segurança e o fato dele ainda não ter uma pós-graduação reforça talvez esse sentimento de insegurança e vêm em seguida todos esse sintomas.

Estes resultados podem ser explicados em função de o gerente com apenas graduação se sentir inseguro profissionalmente na organização por, justamente, ainda não possuir uma especialização. O gerente, no contexto atual, necessita de uma série de habilidades para exercer com sucesso sua função. Além das funções clássicas de planejar, organizar, coordenar e controlar, ele precisa de uma série de outras habilidades ou conhecimentos (MELO, 2000; SPERLING, 2002).

Conforme se observa na TAB. 15, nenhuma diferença significativa se evidencia entre os sintomas e o tempo de trabalho na empresa.

Tabela 15 - Avaliação dos escores referentes aos sintomas por tempo de trabalho na empresa

Sintomas	Tempo de trabalho na empresa	Resultados		
		Escore	P-valor	Conclusão
Sintomas físicos	até 10 anos	2.38	0.509	Todos iguais
	acima de 10 anos	2.29		
Sintomas mentais	até 10 anos	2.88	0.163	Todos iguais
	acima de 10 anos	2.63		

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: – As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de *Mann-Whitney*

– Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

– Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01** (nível de confiança de 99,0%) e p-valor < 0.05 * (nível de confiança de 95,0%).

A próxima seção trata dos resultados pertinentes à associação entre fatores de pressão no trabalho e os sintomas físicos e mentais experimentados pelos gerentes participantes da pesquisa.

4.5.3 Associação Entre os Fatores de Pressão no Trabalho e os Sintomas Físicos e Mentais

A seguir, a correlação de *Spearman* foi utilizada para verificar a magnitude e a direção da associação entre os fatores de estresse no trabalho *fatores intrínsecos ao trabalho, relacionamento interpessoal, carreira e desenvolvimento, clima organizacional e interface casa/trabalho* e os sintomas físicos e mentais.

A TAB. 16 evidencia que todos os fatores de pressão no trabalho estão correlacionados com os sintomas físicos experimentados pelos gerentes pesquisados com valores de p, em sua maioria, menores que 0.01. Observa-se ainda que as correlações exibem uma magnitude moderada, variando de 0.444 a 0.561, com exceção daquela relacionada a *papel gerencial*, que apontou uma correlação baixa (0.228), porém em um valor de p < 0.05.

Tabela 16 - Associação entre os fatores de pressão no trabalho e sintomas físicos

<i>Spearman</i>	Fatores de pressão no trabalho					
	Fatores intrínsecos ao trabalho (FIT)	Papel gerencial (PG)	Relacionamento interpessoal (RI)	Carreira/desenvolvimento (CD)	Clima organizacional (ECO)	Interface casa/trabalho (ICT)
Correlação	0.516	0.228	0.444	0.460	0.515	0.561
P-valor	0.000**	0.037*	0.000**	0.000**	0.000**	0.000**

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: – As probabilidades de significância (p-valor) referem-se a correlação de *Spearman*.

– Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

– Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01** (nível de confiança de 99,0%) e p-valor < 0.05 * (nível de confiança de 95,0%).

Quanto à associação entre os sintomas físicos com *fatores intrínsecos ao trabalho*, um depoimento expõe bem a situação:

É lógico. Quando você se sente pressionado com o volume de trabalho e todas essas ferramentas tecnológicas que você tem de usar. *E-mail, intranet, internet*, sistema de gestão, sistema financeiro e outros, todo dia aparece uma coisa nova, não é verdade? Isso com certeza, faz a gente sentir uma tensão maior, e aí vêm as dores, cansaço... A gente perde sono, e vai por aí.

Quanto à associação entre os sintomas físicos com *clima organizacional*, um gerente expõe a seguinte opinião:

Ah, meu prezado, você sabe como é...os diretores cobram muito. É segurar despesa, é a concorrência, é muita meta que você tem que cumprir. E aí pesa bastante. É quase inevitável que não se sinta nada...não falha, a pressão que se sente, dor muscular, insônia às vezes. Eu, por exemplo, tenho muita dor de cabeça. É meio complicado.

Quanto à associação entre os sintomas físicos com *interface casa/trabalho*, um depoimento esclarece:

Tentar compatibilizar casa com trabalho deixa qualquer um maluco. A procura por qualidade em sua vida, em se tratando dos aspectos relacionados a questões sociais, acaba entrando em conflito com a necessidade de crescimento na empresa. Fica explicado aí essa relação.

A TAB. 17 evidencia que todos os fatores de pressão no trabalho estão correlacionados com os sintomas mentais experimentados pelos gerentes pesquisados com valores de p, em sua maioria, menores que 0.01, com exceção de *papel gerencial* e do *relacionamento interpessoal*, que não exibiram correlações. A magnitude das correlações foi moderada quanto aos fatores associados a *interface casa e trabalho* (0,581), *carreira e desenvolvimento* (0,427) e *fatores intrínsecos ao trabalho* (0,324), enquanto que foi baixa no que se refere a *clima organizacional* (0,295), porém todas elas em valores de $p < 0,01$.

Tabela 17 - Associação entre os fatores de pressão no trabalho e sintomas mentais

Spearman	Fatores de pressão no trabalho					
	Fatores intrínsecos ao trabalho (FIT)	Papel gerencial (PG)	Relacionamento interpessoal (RI)	Carreira/ desenvolvimento (CD)	Clima organizacional (ECO)	Interface Casa/ trabalho (ICT)
Correlação	0.324	0.060	0.200	0.427	0.295	0.581
P-valor	0.003**	0.590	0.069	0.000**	0.006**	0.000**

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: – As probabilidades de significância (p-valor) referem-se a correlação de *Spearman*.

– Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

– Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01** (nível de confiança de 99,0%) e p-valor < 0.05 * (nível de confiança de 95,0%).

Um relato reforça os resultados que revelam a associação entre os sintomas mentais e *interface casa/trabalho*:

Quando você tem problemas nessa relação aí casa e trabalho, fica complicado. Eu, por exemplo, tenho pouco tempo para os meus filhos, e isso me deixa profundamente angustiada. Chega me dar um nó na garganta (lágrimas), mas o que fazer, né?, A gente tem que trabalhar. Vamos tocar a bola pra frente.

Outro relato reforça os resultados que mostram a associação entre sintomas mentais com *carreira e desenvolvimento*:

A procura por desenvolvimento na carreira provoca, sem dúvida, muito estresse nas pessoas. A busca constante que se dá em função da grande competição que há por aí afeta, logicamente, o indivíduo.

Em reforço ao entendimento dos sintomas aqui mencionados, pode-se salientar que entre as manifestações físicas do estresse algumas se destacam, como: fadiga, dores de cabeça e musculares, e insônia. Entre as manifestações mentais, destaque para: ansiedade, perda e/ou oscilação do senso de humor, nervosismo acentuado, angústia, ímpetos de raiva e irritabilidade. Em se tratando de sintomas mentais, se torna importante destacar que há um impacto negativo do estresse na atividade cerebral, ocorrendo prejuízos à memória, à aprendizagem, à concentração e ao sono, assim como uma dificuldade acentuada em se tomar decisões (OLIVEIRA; KILIMNIK; SILVA, 2004).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve por objetivo geral descrever e analisar os fatores de pressão no trabalho dos profissionais que ocupam cargos gerenciais em cooperativas operadoras de saúde suplementar pertencentes ao Sistema Unimed localizadas no interior de Minas Gerais. Para sua realização, foram coletados dados por meio de questionários aplicados a 84 profissionais que ocupam cargos gerenciais. Após o levantamento dos dados quantitativos, realizou-se a etapa qualitativa, que objetivou aprofundar os dados levantados na etapa quantitativa da pesquisa.

Foi utilizado o modelo de Cooper, Sloan e Williams (1988) na realização da pesquisa, quando se procurou avaliar os fatores potenciais de pressão no trabalho, os sintomas físicos e mentais, e as estratégias de combate ao estresse ocupacional.

Tão importante quanto identificar esses fatores, também é delimitar as estratégias para enfrentar tais situações de estresse. Em virtude disso, acrescentou-se ao modelo de Cooper, Sloan e Williams (1998) estratégias de combate ao estresse ocupacional.

Ficou evidenciado no estudo o perfil do gerente: é do sexo masculino, tem idade acima de 36 anos, é casado, possui mais de dois filhos, é graduado, trabalha na empresa há até 10 anos e tem o hábito de fazer pouco uso de bebidas alcoólicas e de cigarros.

Fatores intrínsecos ao trabalho e aqueles associados a *relacionamento interpessoal*, revelaram uma pressão mais acentuada no trabalho dos gerentes. Os demais fatores do modelo de estresse ocupacional de Cooper, Sloan e Williams (1988) mostraram uma pressão com menor intensidade.

Em se tratando de *relacionamento interpessoal*, o indicador que mais se destaca é aquele ligado ao fato de os gerentes estarem sempre disponíveis para o atendimento das pessoas. Sobre *fatores intrínsecos ao trabalho* destaca-se também

com maior intensidade a execução de várias atividades simultaneamente e com alto grau de cobrança.

A pesquisa constatou que os gerentes sofrem mais sintomas mentais do que físicos. Entre os sintomas mentais, destacam-se: ansiedade, perda e/ou oscilação do senso de humor, nervosismo acentuado, angústia, ímpetos de raiva e irritabilidade fácil. Já entre os sintomas físicos, destacam-se: fadiga, sensação de dor nos músculos do pescoço e ombros, e insônia. Destaca-se que esses sintomas são decorrentes dos problemas mentais que normalmente ocorrem no trabalho gerencial. Trata-se de um fenômeno de psicossomatização.

Quanto às estratégias de combate ao estresse ocupacional, os gerentes utilizam-se mais do planejamento das atividades e da definição de prioridades para tê-las como referência ao lidar com problemas.

Quanto à análise bivariada, na qual são apresentadas análises comparativas entre variáveis como sexo, faixa etária, escolaridade e tempo de trabalho na empresa com os fatores de pressão no trabalho e com os sintomas físicos e mentais, constatou-se que, de modo geral, sexo, faixa etária, escolaridade e tempo de trabalho na empresa manifestaram associações significativas com *fatores intrínsecos ao trabalho, carreira/desenvolvimento, clima organizacional e interface casa/trabalho*.

A pesquisa revelou que as mulheres gerentes e aqueles com faixa etária até 40 anos sentem maior pressão naquilo que se relaciona a *fatores intrínsecos ao trabalho* e também no que se relaciona *carreira e desenvolvimento*. As mulheres, ainda, sentem-se mais pressionadas por questões relacionadas a *clima organizacional* e a *interface casa/trabalho*. Em relação aos gerentes com grau de escolaridade até graduação, foi constatada maior pressão no que tange a *desenvolvimento da carreira*. Os gerentes que têm até 10 anos de empresa, sofrem mais com questões relacionadas a *interface casa/trabalho*.

A pesquisa também revelou que as gerentes mulheres têm maior sensação de sintomas físicos e mentais do que os gerentes homens. Da mesma forma, os gerentes na faixa etária até 40 anos apresentam em maior intensidade os sintomas

físicos e mentais. Já aqueles com grau de escolaridade até graduação apresentaram em maior intensidade somente os sintomas mentais.

Quanto à correlação de *Spearman*, que foi utilizada para verificar a magnitude e a direção da associação entre os fatores de estresse no trabalho e os sintomas físicos e mentais, a pesquisa revelou que há associações mais significativas entre sintomas físicos com *fatores intrínsecos ao trabalho, clima organizacional e interface casa/trabalho*. Da mesma forma foi revelado que há associações entre os sintomas mentais com o desenvolvimento da carreira e com a interface casa/trabalho.

O estudo de caso realizado possibilitou especificamente um bom entendimento das questões estudadas no sistema Unimed do interior de Minas Gerais no que se refere à temática abordada na pesquisa. A partir desse entendimento, fazem-se recomendações à academia, bem como à organização objeto desse estudo.

À academia sugerem-se estudos mais aprofundados sobre o estresse ocupacional, principalmente em sua relação com a função gerencial. A amplitude e a riqueza das informações aqui obtidas, tanto da parte quantitativa quanto da qualitativa, revelam que há um vasto universo a se estudar. Seria interessante também estudar o tema relacionando-o ao gênero, pois se observou estatisticamente uma série de diferenças neste aspecto. Enfim, o tema permite estudos valiosos aplicáveis também em outras organizações das mais variadas áreas.

À organização recomenda-se maior aproximação da Direção com os profissionais de nível gerencial. Mas essa aproximação, necessariamente, teria que estar pautada em um sentimento de maior consideração e respeito ao profissional que ali está para administrar a empresa com base em seu conhecimento científico. Seria importante também neste processo a participação direta da área de Recursos Humanos, para que, juntamente com a Direção, desenvolvesse programas de capacitação voltados para amenizar todos os efeitos provenientes das pressões que o gerente sofre em virtude de todo o contexto de seu trabalho.

Essas ações devem estimular os aspectos físico e mental do gerente, estimular o

melhor planejamento das atividades, melhorar o gerenciamento do tempo, e promover maior incentivo ao diálogo com outros membros da organização. Com isso, este profissional, provavelmente, conseguirá uma melhor condição de trabalho, amenizando as pressões que sofre, combatendo o estresse ocupacional. A organização, portanto, terá só a ganhar, uma vez que o corpo gerencial é fundamental para a manutenção e crescimento da organização.

Como limitações do estudo, têm-se, inicialmente, a utilização do estudo de caso, que impede que os dados obtidos possam ser empregados em outras organizações. Outro aspecto se deve à amostra de entrevistados para a etapa qualitativa, que em virtude da distância e de outros aspectos dificultadores, limitou o número de respondentes, que poderia ser maior. E, por último, a pesquisa focou a categoria dos gerentes, não permitindo a utilização do instrumento de coleta de dados com outras classes profissionais.

REFERÊNCIAS

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

ALVES-MAZZOTTI, A.J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa.** São Paulo: Thomson Learning, 1999.

AUBERT, N. A neurose profissional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 1, p. 84-105, jan./fev., 1993.

BALASSIANO, M.; RODRIGUES, E. T.; PIMENTA, R. C. Estresse ocupacional na administração pública brasileira: uma análise baseada no modelo de relações estruturais. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005. CD-ROM

BARNARD, C. **As funções do executivo.** São Paulo: Atlas, 1971.

BATEMAN, T. S; STRASSER, S. A cross-lagged regression test of the relationship between job tension and employee satisfaction. **Journal of Applied Psychology**, v. 68, p. 439-445, 1983.

BRAGA, Clarissa Daguer. **As novas tecnologias de gestão e suas decorrências: as tensões no trabalho e o estresse ocupacional na função gerencial.** 1999. 135f. Dissertação (Mestrado em Administração) – CEPEAD, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. 2008.

BRUYNE, P.; JACQUES, H.; DE SCHOUTHEETE, M. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica.** Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.

CAMPOS, E. F. *et. al.* **Desenvolver a saúde: modelo cuidador da Federação das Unimeds de Minas Gerais.** Belo Horizonte: Federação das Unimeds de Minas Gerais, 2008

CERVO, A. L; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica.** São Paulo: Makron Books, 1998.

CHAMON, E. Q. O.; MARINHO, R.; OLIVEIRA, A. L. Estresse ocupacional, estratégia de enfrentamento e síndrome de *Burnout*: um estudo com a equipe de enfermagem de um hospital privado do estado de São Paulo. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006. CD-ROM.

COLETA, A. S. M. D.; COLETA, M. F. D. Fatores de estresse ocupacional e coping entre policiais civis. **Revista PsicoUSF**, v. 13, n. 1, jun.2008.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CONTREIRAS, D. C. A Unimed: uma cooperativa de trabalho. In: **Compêndio de Cooperativismo Unimed**. Porto Alegre: WS Editor. 1998. p. 86.

COOPER, C. **Living with stress**. England: Penguin Books, 1988.

COOPER, C. L.; COOPER, R. D.; EAKER, L. H. **Living with stress**. London: Penguin Books, England: Windsor, 1988.

COOPER, C.; SLOAN, S.; WILLIAMS, S. **Occupational stress indicator management guide**. London: Thorbay Press, 1988.

COSTA, F. P. **Fatores de pressão no trabalho gerencial**: um estudo em uma grande usina siderúrgica brasileira. 2009. Dissertação. (Mestrado em Administração) – Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte. 2009.

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

DAVEL, E.; MELO, M. C. O. L. (Orgs.) **Gerência em ação**: singularidades e dilemas do trabalho gerencial. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

DRUCKER, P. **O gerente eficaz** Rio de Janeiro: Ed. LTC, 1967.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. São Paulo: Atlas, 1970.

FRASER, T. M. **Human stress, work and job satisfaction**: a critical approach. Occupation safety and health series. Geneva: International Labour Office Geneva, 1983.

GARFIELD, J. O trabalho alienado, stress e doença coronariana. In: NUNES, E.D. **Medicina Social**: aspectos históricos e teóricos. São Paulo, Globo, 1983.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

GOLDBERG, P. **A saúde dos executivos**: como identificar sinais de perigo para a saúde e levá-la melhor contra o estresse. Rio de Janeiro: Zahar, 1980.

KATZ, R. **Management of the total enterprise**. New Jersey: Prentice Hall, 1970.

KLIKSBERG, B. A gerência no final do século XX. **Revista de Administração Pública**, v. 27, n. 2, p. 183-201, abr./jun.1993.

KOLTERMANN, I. T. A. P. **Prevalência do estresse ocupacional em trabalhadores bancários**. 2005. Dissertação (Mestrado) – Universidade Católica de Pelotas, Pelotas. 2005.

LADEIRA, M. B. **A dinâmica do stress no trabalho**; um estudo de caso com profissionais de Enfermagem. Dissertação (Mestrado). Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais, 1996.

LAZARUS, R. S.; FOLKMAN, S. **Stress, appraisal and coping**. New York: Springer, 1984.

LEVINSON, H. **Designing and managing your career**. Boston: Harvard Business School Press, 1989.

LIKERT, R. **Novos padrões de administração**. São Paulo: Pioneira, 1975.

LIMA, J. C. **Ligações perigosas**: trabalho flexível e trabalho associado. São Paulo: Annablume, 2007.

LIPP, M. E. N. **Pesquisas sobre stress no Brasil**: saúde, ocupações e grupos de risco. Campinas, São Paulo: Papyrus, 1996.

MELO, M. C. O. L. Impactos da prática organizacional do novo capitalismo na função gerencial. CONGRESSO LATINO AMERICANO DE SOCIOLOGIA DEL TRABAJO, 3. **Anais...** Buenos Aires, 2000.

MENDES, Andréa Lúcia de Aguiar. **Situação de trabalho e estresse ocupacional**: um estudo de caso com os motoristas de transporte urbano por ônibus. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. 2000

MENDES, A. L. de A.; MORAES, L. F. R. Situação de trabalho e estresse ocupacional: um estudo de caso com os motoristas de transporte urbano por ônibus, 2001. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 25. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001. CD-ROM.

MINTZBERG, H. **The nature of managerial work**. New York: Harper & Row, 1973

MINTZBERG, H. **Trabalho do executivo**: o folclore e o fato. São Paulo: Nova Cultura, 1986.

MORAES, L. F. R., KILIMNIK, Z. M. **As dimensões básicas do trabalho, qualidade de vida e estresse**: uma análise em profissões de impacto na sociedade. Belo Horizonte:CEPEAD/UFMG,1992.

MORAES, L. F. R., MARQUES, A. L. **Qualidade de vida e estresse organizacional**: um estudo comparativo em profissões de risco. Belo Horizonte: CEPEAD/UFMG, 1998.

MORAES, L. F. R., *et al.* O trabalho e a saúde humana: uma reflexão sobre as abordagens do *stress* ocupacional e da psicopatologia do trabalho. **Caderno de Psicologia**, Belo Horizonte, v.3, n.4, dez.1995.

MORAES, F. R.; SANTOS, C. M. Q.; KILIMNIK, Z. M. Qualidade de vida no trabalho, estresse ocupacional e o sistema *just in time*: um estudo de caso no setor automobilístico mineiro. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 23. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. CD-ROM.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Record, 1993.

OLIVEIRA, F. A.; KILIMNIK, Z. M.; SILVA, G. A . V. **Avaliação dos fatores de pressão no trabalho médico e sua relação com o estresse**: Um estudo em uma Unidade de Ultra-sonografia da Rede Pública em Comparação com Unidades da Rede Privada. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004. CD-ROM.

OLIVEIRA, N. M. A Importância da administração participativa. In: **Memorial UNIMED 25 Anos**. São Paulo: Cartaz, 1992.

PAFARO, R. C.; MARTINO, M. M. F. estudo do estresse do enfermeiro com dupla jornada de trabalho em um hospital de oncologia pediátrica de Campinas. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**. São Paulo, v.38, n.2, jun.2004.

PAIVA, K. C. M. **Qualidade de vida no trabalho e stress de profissionais docentes**: uma comparação entre o público e o privado. 1999. 185f. Dissertação. (Mestrado em Administração) – CEPEAD, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. 1999.

PANZUTTI, R. *et al.* **Cooperativa**: uma empresa participativa. São Paulo: OCESP, 2000.

PARKER, D. F.; DeCOTIIS, T. A. Organizational determinants of job stress. **Organizational Behavior and Human Performance**, n. 32, p. 160-177, 1983.

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

PEREIRA, Maria Isabel. **Cooperativas de trabalho.** São Paulo: Pioneira, 1999.

PEREIRA, L. Z.; BRAGA, C. D. Estresse ocupacional e a função gerencial em foco: estudo comparativo de casos com profissionais do setor bancário. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. CD-ROM.

POLONIO, W. A. **Manual das sociedades cooperativas.** São Paulo: Atlas, 1999

QUICK, J. C. *et al.* **Preventive stress management in organizations.** Washington, DC: American Psychological Association, 1997.

QUICK, J. C. *et al.* **O executivo em harmonia: um guia que mostra como obter os melhores resultados na vida pessoal e profissional por meio do equilíbrio entre corpo, mente e carreira.** São Paulo: Publifolha, 2003.

RECH, Daniel. **Cooperativas: uma alternativa de organização popular.** Rio de Janeiro: DP&A. 2000.

RICHARDSON, R. J. *et al.* **Pesquisa Social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1989.

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

ROSSI, A. M. **Autocontrole: Nova maneira de controlar o estresse.** 5. ed. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1994.

SAMULSKI, D. M.; CHAGAS, M. H.; NITSCH, J. R. **Stress: teorias básicas.** Belo Horizonte: UFMG, 1996.

SANTOS, O. A. **Ninguém morre de trabalhar: o mito do estresse.** 2. ed. São Paulo: Texto novo, 1994.

SANTOS, C. M. M. **Estresse e tipo psicológico dos gestores brasileiros.** 2007. Dissertação. (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte. 2007.

SCHUIZE, E. **Participação e estrutura de poder no modelo de gestão cooperativa: o caso UNIMED no RS.** 2002. 185 f. Dissertação (Mestrado em Administração) . Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. 2002

SELYE, Hans. **Stress**: a tensão da vida. 2. ed. São Paulo: IBRASA, 1965.

SELYE, Hans. **Stress without distress**. Filadélfia: Lippincott, 1974.

SILVA, A. B. A UNIMED no Cooperativismo Brasileiro. In MAY, N. L. (coord.). **Compêndio de cooperativismo UNIMED**. Porto Alegre: WS, 1998.

SIMONTON, C. *et al.* **Com a vida de novo**: uma abordagem de auto-ajuda para pacientes com câncer. São Paulo: Summus, 1987.

SPERLING, L. G. Von. **Expectativas e estratégias de auto-regulação dos gerentes frente a processos de reestruturação e modernização**: Um estudo em organizações da administração pública indireta. Belo Horizonte. 2002. 175 f. Dissertação. (Mestrado em Administração). – CEPEAD, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. 2002.

TANURE, B.; CARVALHO NETO, A.; ANDRADE, J.O. Fontes de tensão no olimpo empresarial brasileiro: tempo de menos, mudanças e sobrecarga demais, muito orgulho e o peso do teatro corporativo. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. CD-ROM.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1970.

TAMAYO, Á. **Estresse e cultura organizacional**. São Paulo: All Books, 2008.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VALÉRIO, C. M. **História do cooperativismo**. São Paulo: UNIMED BRASIL, 2007.

VELOSO, H. M.; PIMENTA, S. M. Fontes de pressão e as novas configurações do trabalho: uma discussão sobre os modelos de análise do estresse ocupacional frente a realidade bancária. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004. CD-ROM.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VIANA, C. S. V.; FARACE, M. F. **Manual prático das sociedades cooperativas**. São Paulo: LTR, 1999.

www.unimed.com.br. Acesso em: 23 março. 2010

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZILLE, L. P. **Novas perspectivas para a abordagem do estresse ocupacional em gerentes:** estudo em organizações brasileiras de setores diversos. Tese (Doutorado em Administração) – CEPEAD, Universidade Federal de Minas Gerais, 2005.

ZILLE, L. P.; BRAGA, C. D.; MARQUES, A. L. . Estresse no trabalho: estudo de caso com gerentes que atuam em uma instituição financeira nacional de grande porte. **Revista de Ciências da Administração**, v. 10, p. 175-196, 2008.

ANEXOS

Anexo A – Questionário.....	98
Anexo B – Identificação das variáveis.....	106

ANEXO A

Questionário de Pesquisa

Prezado(a) Senhor(a),

Encaminhamos-lhe um questionário para levantar dados sobre os fatores de pressão no trabalho dos gerentes desta empresa. Este questionário visa subsidiar a elaboração de uma dissertação de mestrado. Solicitamos a sua colaboração no sentido de responder ao presente questionário.

A sua participação é fundamental para a realização desta pesquisa, pois somente com a sua cooperação poderemos obter as informações necessárias para a identificação dos fatores de pressão presentes nas suas atividades. Ao responder ao questionário, leve em consideração as seguintes orientações gerais:

- Não escreva seu nome, uma vez que os dados serão tratados na sua totalidade.
- Responda a cada item de forma precisa e franca, condição essencial para a confiabilidade dos resultados.
- Responda às questões pensando em sua vivência e experiência profissional.
- Utilize caneta para marcar suas opções.
- Assinale a resposta que naturalmente ocorreu em sua mente.
- Assinale apenas uma resposta para cada questão.
- Trabalhe rapidamente, preenchendo o questionário na sequência.
- Em caso de alteração de resposta, faça um círculo na resposta errada e marque nova resposta.

Para garantir a confiabilidade dos resultados, **nenhuma questão deverá ficar sem a devida resposta**. Portanto, ao final, repasse cada questão, para verificar se respondeu a todas.

Agradecemos-lhes o apoio e a participação, e colocamo-nos à disposição para mais esclarecimentos.

Prof. Dr. Luiz Carlos Honório
Orientador - Faculdade Novos Horizontes

Reinaldo Ribeiro Portela
Mestrando – Faculdade Novos Horizontes

1.8 – Horas semanais de trabalho na empresa:

1. () Até 40 horas 2. () De 41 a 50 horas
3. () De 51 a 60 horas 4. () Mais de 60 horas

1.9 – Frequência de trabalho aos sábados, domingos e feriados.

1. () Nunca 2. () Raramente
3. () Às vezes 4. () Frequentemente
5. () Sempre

1.10 – Você fuma?

1. () Sim 2. () Não

1.11 – Se sim, quantos cigarros em média por dia?

1. () Até 10 por dia 2. () De 11 a 20 por dia
3. () Mais de 20 por dia

1.12 – Nos últimos três meses, com que frequência você tem fumado?

1. () Menos que de costume 2. () O mesmo que de costume
3. () Mais que de costume

1.13 – Você toma bebida alcoólica?

1. () Sim 2. () Não

1.14 – Durante a semana, com que frequência você tem bebido atualmente?

1. () Nunca 2. () Raramente
3. () Às vezes 4. () Frequentemente
5. () Sempre

1.15 – Com que frequência você faz exames médicos para averiguar seu estado de saúde?

1. () De 6 em 6 meses 2. () De ano em ano
3. () De 18 em 18 meses 4. () De 2 em 2 anos
5. () Não costumo fazer exames de acompanhamento.

SEÇÃO 2: FATORES DE PRESSÃO DECORRENTES DO TRABALHO GERENCIAL

Os itens abaixo discriminam sentimentos que você manifesta em relação ao seu contexto de trabalho. Assinale um “X” no espaço reservado a cada sentença, tendo em vista a frequência com que tais sentimentos são manifestados por você. Lembre-se de que: o número 1 representa “Nunca” e o número 5, “Sempre”. Por favor, não deixe qualquer item sem resposta!

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre

Item	Aspectos relacionados ao meu trabalho	1	2	3	4	5
2.1	Executo um trabalho complexo, o qual me deixa desgastado.					
2.2	Tenho experimentado situações de inibição da autenticidade no exercício das minhas atividades.					
2.3	A falta de oportunidades para capacitação tem me deixado nervoso.					
2.4	Percebo que a filosofia da alta gerência/diretoria é pautada pela obsessão e compulsão por resultados.					
2.5	Tenho dificuldades de compatibilizar os compromissos de trabalho com os compromissos sociais e de lazer.					
2.6	Sinto nervosismo em ter que me manter atualizado com as mudanças tecnológicas.					
2.7	Esta empresa estabelece metas de trabalho em excesso, gerando em mim grande desgaste para o seu desenvolvimento, acompanhamento e avaliação.					
2.8	A competição no meu ambiente de trabalho tem me deixado de mau humor.					
2.9	Já presenciei nesta empresa a ocorrência de situações de alto impacto emocional, como assalto, morte e acidente fatal, entre outras de mesma natureza.					
2.10	Grande parte das decisões relacionadas ao meu trabalho é tomada sem a minha participação.					

(Continua...)

Item	Aspectos relacionados ao meu trabalho	1	2	3	4	5
2.11	Sinto-me pressionado a desenvolver novas competências gerenciais para lidar com as estratégias atuais de expansão da empresa.					
2.12	As minhas atividades geram excessiva carga de trabalho, diminuindo o tempo de convívio com a minha família.					
2.13	A tecnologia no meu trabalho tem me sobrecarregado muito (ex.: e-mail, software, sistemas integrados de gestão etc.).					
2.14	Sinto-me pressionado quanto ao reconhecimento do meu trabalho quando uma nova diretoria assume a gestão da cooperativa.					
2.15	No meu trabalho constantemente tenho que interagir com pessoas de difícil relacionamento.					
2.16	Eu sinto que a minha relação de emprego é insegura/ instável.					
2.17	A falta de autonomia na execução do meu trabalho tem sido desgastante.					
2.18	Não consigo desligar-me do trabalho mesmo estando em casa.					
2.19	Tenho receio de ser promovido além das minhas capacidades.					
2.20	Prazos apertados são rotina no meu trabalho, acarretando-me grande incomodo e tensão.					
2.21	No desenvolvimento das minhas atividades tenho que estar sempre disponível para atender as pessoas.					
2.22	Sou estimulado constantemente a me preocupar com a concorrência por meio de palavras de ordem, slogans e práticas exageradamente competitivas.					
2.23	Nesta empresa tenho possibilidades de crescimento na carreira.					
2.24	Vivencio conflitos por ter que, ao mesmo tempo, ser inovador e estar sujeito às normas da organização.					
2.25	Tenho vontade de melhorar a qualidade de vida, mas não tenho tempo de fazê-lo porque sou absorvido pelo trabalho.					
2.26	Convivo com situações de tensão excessiva inerentes às relações humanas no trabalho.					
2.27	O trabalho que executo consiste na realização de várias atividades ao mesmo tempo, com alto grau de cobrança.					
2.28	Tenho recebido apoio e orientação inadequados dos meus superiores.					

(Continua...)

Item	Aspectos relacionados ao meu trabalho	1	2	3	4	5
2.29	Sinto ausência de apoio emocional fora do meu ambiente de trabalho.					
2.30	Sinto-me incomodado por meu desempenho ser pouco valorizado na empresa.					
2.31	Conviver com “espalha-brasas” (indivíduo estressado, ansioso, desequilibrado emocionalmente) é significativa fonte de tensão no meu ambiente de trabalho.					
2.32	Temo perder meu cargo de gerência quando uma nova diretoria é eleita pelos cooperados.					
2.33	É normal que as empresas queiram fazer mais com o mínimo, porém nesta organização essa situação é exagerada.					

SEÇÃO 3: SINTOMAS FÍSICOS E MENTAIS

Os itens abaixo identificam sensações que alguém pode experimentar em sua vida. Assinale um “X” no espaço reservado a cada sentença, tendo em vista a frequência com que tais sensações são experimentadas por você nos últimos três meses. Lembre-se de que o número 1 representa “Nunca” e o número 5, “Sempre”. Por favor, não deixe qualquer item sem resposta!

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre

Item	Frequência	1	2	3	4	5
3.1	Comer mais do que o usual.					
3.2	Nervosismo acentuado.					
3.3	Ansiedade.					
3.4	Ímpetos de raiva.					
3.5	Angústia.					
3.6	Respiração ofegante.					
3.7	Fadiga.					
3.8	Irritabilidade fácil.					
3.9	Períodos de depressão.					
3.10	Dor de cabeça.					
3.11	Insônia.					
3.12	Beber mais do que o usual.					
3.13	Dor nos músculos do pescoço e ombros.					
3.14	Dor no peito.					
3.15	Palpitações.					
3.16	Indisposição gástrica ou dor no estômago.					
3.17	Nó na garganta.					
3.18	Fumar mais do que o usual.					
3.19	Tontura, vertigem.					
3.20	Falta de apetite.					
3.21	Perda e/ou oscilação do senso de humor.					
3.22	Tremedeira muscular.					
3.23	Sensação de pânico.					

SEÇÃO 4: ESTRATÉGIAS DE COMBATE AO ESTRESSE ORGANIZACIONAL

Usualmente, as pessoas utilizam determinadas estratégias para lidar com as fontes potenciais de pressão e estresse decorrentes do trabalho que realizam. Nesta seção, você deve indicar a frequência com que utiliza as alternativas discriminadas a seguir, lembrando-se de que o número 1 representa “Nunca” e o número 5, “Sempre”. Por favor, não deixe qualquer item sem resposta!

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre

Frequência		1	2	3	4	5
4.1	Recorrer a <i>hobbies</i> e passatempos.					
4.2	Tentar resolver objetivamente, isto é, de forma não emotiva, a situação.					
4.3	Gozar férias regularmente.					
4.4	Conversar com amigos.					
4.5	Planejar as atividades.					
4.6	Expandir interesses e atividades fora do trabalho.					
4.7	Realizar exercícios físicos regulares.					
4.8	Definir prioridades e tê-las como referência ao lidar com problemas.					
4.9	Descansar regularmente durante a semana.					
4.10	Procurar apoio social sempre que possível.					
4.11	Gerenciar efetivamente o próprio tempo.					
4.12	Distanciar-se do problema e pensar sobre a situação.					
4.13	Concentrar-se em problemas específicos (atenção seletiva).					
4.14	Discutir situações de dificuldades e tensão com colegas no trabalho.					

ANEXO B

Identificação das variáveis

VARIÁVEIS	QUESTÕES
<ul style="list-style-type: none"> • DADOS DEMOGRÁFICO-OCUPACIONAIS 	1.1, 1.2, 1.3, 1.4, 1.5, 1.6, 1.7, 1.8, 1.9
<ul style="list-style-type: none"> • HÁBITOS DE VIDA 	1.10, 1.11, 1.12, 1.13, 1.14, 1.15

VARIÁVEIS DE PRESSÃO NO TRABALHO		QUESTÕES
<ul style="list-style-type: none"> • FATORES DE PRESSÃO 	<ul style="list-style-type: none"> • Fatores intrínsecos ao trabalho 	2.1, 2.6, 2.13, 2.20, 2.27, 2.32
	<ul style="list-style-type: none"> • Papel gerencial 	2.4, 2.10, 2.17, 2.28
	<ul style="list-style-type: none"> • Relacionamento interpessoal 	2.8, 2.15, 2.21, 2.26, 2.31
	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento e carreira 	2.3, 2.11, 2.16, 2.19, 2.23, 2.30, 2.14
	<ul style="list-style-type: none"> • Clima e estrutura organizacional 	2.2, 2.7, 2.9, 2.33, 2.22, 2.24
	<ul style="list-style-type: none"> • Interface casa / trabalho 	2.5, 2.12, 2.18, 2.25, 2.29

VARIÁVEIS	QUESTÕES
<ul style="list-style-type: none">• SINTOMAS FÍSICOS	3.1, 3.6, 3.7, 3.10, 3.11, 3.12, 3.13, 3.14, 3.15, 3.16, 3.17, 3.18, 3.19, 3.20, 3.22.
<ul style="list-style-type: none">• SINTOMAS MENTAIS	3.2, 3.3, 3.4, 3.5, 3.8, 3.9, 3.21, 3.23
<ul style="list-style-type: none">• ESTRATÉGIAS DE COMBATE AO ESTRESSE ORGANIZACIONAL	4.1, 4.2, 4.3, 4.4, 4.5, 4.6, 4.7, 4.8, 4.9, 4.10, 4.11, 4.12, 4.13, 4.14

APÊNDICES

Apêndice A – Roteiro de entrevista seiestruturada.....	109
--	-----

APÊNDICE A

Roteiro de entrevista semiestruturada

1. A pesquisa revelou que boa parte dos gerentes tem uma jornada de trabalho semanal superior a 40 horas e que em muitos casos trabalha-se também aos sábados. Em sua opinião, o que leva os gerentes a essa jornada excessiva?

2. A pesquisa revelou que os fatores intrínsecos ao trabalho ou seja, a execução do trabalho em si, as questões tecnológicas, a sobrecarga em função de novos meios de comunicação, prazos apertados, a necessidade de realização de várias atividades ao mesmo tempo e o receio de se perder o cargo foram apontados pelos gerentes como fatores de pressão no trabalho. Como você entende esse resultado?

3. A pesquisa revelou que o relacionamento pessoal foi apontado pelos gerentes como fator de pressão no trabalho. Como você percebe esse fato?

- 4 O fato de o gerente ter que estar sempre disponível para atender as pessoas foi apontado pela pesquisa como sendo o fator de relacionamento interpessoal que mais pressiona o gerente. Qual é a sua opinião a respeito desse fato?

5. A pesquisa mostrou que o trabalho gerencial consistindo na realização de várias tarefas simultaneamente e com alto grau de cobrança é o que mais pressiona gerente no que diz respeito aos fatores intrínsecos ao trabalho. Qual é a sua opinião sobre este resultado?

6. Os sintomas mentais, como ansiedade, perda e/ou oscilação do senso de humor, nervosismo, angústia, ímpetos de raiva e irritabilidade, são apontados pela pesquisa como sendo os mais frequentes entre os gerentes. Como você entende esse resultado?

7. Conforme a pesquisa, uma das sensações mais frequentes que o gerente pode experimentar em sua vida é a ansiedade. Qual é a sua visão a respeito desse fato?

8. A pesquisa mostrou que planejar as atividades seria uma boa estratégia para combater o estresse organizacional. O que você pensa a respeito disso?

9. A pesquisa também revelou que definir prioridades e tê-las como referência ao lidar com problemas também seria uma boa estratégia para combater o estresse organizacional. O que você pensa a respeito disso?

10. A pesquisa revelou que fatores intrínsecos ao trabalho ou seja, a execução do trabalho em si, as questões tecnológicas, a sobrecarga em função de novos meios de comunicação, prazos apertados, a necessidade de realização de várias atividades ao mesmo tempo e o receio de se perder o cargo foram apontados pelos gerentes como fatores de pressão no trabalho. No entanto, as mulheres se queixaram mais desses fatores do que os homens. A que você atribui essa diferença?

11. Os aspectos relacionados com a carreira e o desenvolvimento profissional se mostram conforme a pesquisa como fatores de pressão em maior intensidade para as mulheres gerentes do que para os homens. Como você vê isso?

12. O clima organizacional também é apontado como fator de pressão, com mais intensidade pelas mulheres. A que você atribuiria esse fato?

13. A pesquisa mostrou que as mulheres gerentes sofrem mais com fatores de pressão relacionados a interface casa/trabalho, ou seja, dificuldades em compatibilizar os compromissos de trabalho com os compromissos sociais e de lazer, tempo para convívio com a família e, também, incapacidade de desligar-se do trabalho estando em casa. Qual seria seu entendimento a respeito disso?

14. A pesquisa revelou que fatores intrínsecos ao trabalho ou seja, a execução do trabalho em si, as questões tecnológicas, a sobrecarga em função de novos meios de comunicação, prazos apertados, a necessidade de realização de várias

atividades ao mesmo tempo e o receio de se perder o cargo foram apontados pelos gerentes como fatores de pressão no trabalho. No entanto, os gerentes com menos de 40 anos se queixaram mais desses fatores. Como você entende essa situação?

15. Os aspectos relacionados com a carreira e o desenvolvimento profissional se mostram, conforme a pesquisa, como fatores de pressão em maior intensidade para os gerentes com menos de 40 anos. Como você vê isso?

16. A pesquisa mostrou que os gerentes com menos de 40 anos sofrem mais com fatores de pressão relacionados a interface casa/trabalho, ou seja, dificuldades em compatibilizar os compromissos de trabalho com os compromissos sociais e de lazer, o tempo para convívio com a família e também, a incapacidade de desligar-se do trabalho estando em casa. Qual seria seu entendimento a respeito disso?

17. Os aspectos relacionados com a carreira e o desenvolvimento profissional se mostram, conforme a pesquisa, como fatores de pressão em maior intensidade para os gerentes com escolaridade até graduação. Como você vê isso?

18. A pesquisa mostrou que os gerentes com até 10 anos de tempo de casa sofrem mais com fatores de pressão relacionados a interface casa / trabalho, ou seja, dificuldades em compatibilizar os compromissos de trabalho com os compromissos sociais e de lazer, o tempo para convívio com a família e, também, a incapacidade de desligar-se do trabalho estando em casa. Qual seria seu entendimento a respeito disso?

19. A pesquisa constatou que as mulheres gerentes apresentam em maior intensidade que os homens sintomas físicos como fadiga, dor muscular (no pescoço e ombros) e insônia. A que você atribui esse resultado?

20. A pesquisa constatou que as mulheres gerentes apresentam em maior intensidade que os homens sintomas mentais como ansiedade, perda e/ou oscilação do senso de humor, nervosismo, angústia, ímpetos de raiva e irritabilidade. A que você atribui esse resultado?

21. Ficou evidenciado pela pesquisa que os gerentes com até 40 anos apresentam em maior intensidade sintomas físicos como fadiga, dor muscular (no pescoço e ombros) e insônia. Qual seria seu entendimento a respeito disso?

22. Os resultados da pesquisa revelam que os gerentes com até 40 anos apresentam em maior intensidade sintomas mentais como ansiedade, perda e/ou oscilação do senso de humor, nervosismo, angústia, ímpetos de raiva e irritabilidade. A que você atribui esse resultado?

23. Os resultados da pesquisa revelam que os gerentes com escolaridade até graduação apresentam em maior intensidade sintomas mentais como ansiedade, perda e/ou oscilação do senso de humor, nervosismo, angústia, ímpetos de raiva e irritabilidade. Como você entende essa situação?

24. A pesquisa constatou que há associação entre sintomas físicos, como fadiga, dor muscular (no pescoço e ombros) e insônia, com fatores intrínsecos ao trabalho, como execução do trabalho, em si, questões tecnológicas, sobrecarga em função de novos meios de comunicação, prazos apertados, a necessidade de realização de várias atividades ao mesmo tempo e receio de se perder o cargo. Como você entende essa situação?

25. A pesquisa constatou que há associação entre sintomas físicos como fadiga, dor muscular (no pescoço e ombros) e insônia, com o clima organizacional. Comente a esse respeito.

26. Conforme a pesquisa, há associação entre sintomas físicos, como fadiga, dor muscular (no pescoço e ombros) e insônia, com a interface casa/trabalho, ou seja, dificuldades em compatibilizar compromissos de trabalho com os compromissos sociais e de lazer, tempo para convívio com a família e, também, a incapacidade de desligar-se do trabalho estando em casa. Como você entende essa situação?

27. A pesquisa revela uma associação entre sintomas mentais, como ansiedade, perda e/ou oscilação do senso de humor, nervosismo, angústia, ímpetos de raiva e

irritabilidade, com a carreira e desenvolvimento do gerente. Como você percebe essa questão?

28. A pesquisa também revela uma associação entre sintomas mentais, como ansiedade, perda e/ou oscilação do senso de humor, nervosismo, angústia, ímpetos de raiva e irritabilidade, com a interface casa/trabalho, ou seja, dificuldades em compatibilizar os compromissos de trabalho com os compromissos sociais e de lazer, tempo para convívio com a família e, também, incapacidade de desligar-se do trabalho estando em casa. Qual seria seu entendimento a respeito disso?

FACULDADE NOVOS HORIZONTES

Programa de Pós-graduação em Administração
Mestrado

ESTRESSE OCUPACIONAL:

estudo com gerentes de cooperativas do Sistema Unimed
no interior mineiro

Reinaldo Ribeiro Portela

**Belo Horizonte
2011**

P843e Portela, Reinaldo Ribeiro

Estresse ocupacional: estudo com gerentes de cooperativas do Sistema Unimed no interior mineiro/Reinaldo Ribeiro Portela. –Belo Horizonte: Faculdade Novos Horizontes, 2011.

113 fls.; il.

Dissertação (Mestrado em Administração)

1. Estresse ocupacional. 2. Função gerencial. 3. Cooperativa de trabalho médico. I. Honório, Luiz Carlos (orient.). II. Título

CDD: 158.7

Normalização e catalogação: Vanuza Bastos Rodrigues – CRB6: 1172