

**FACULDADE NOVOS HORIZONTES**

Programa de Pós-graduação em Administração  
Mestrado

**FATORES DE PRESSÃO NO TRABALHO GERENCIAL:  
Um estudo em uma grande usina siderúrgica brasileira**

Fernanda Pertence e Costa

Belo Horizonte  
2009

Fernanda Pertence e Costa

**FATORES DE PRESSÃO NO TRABALHO GERENCIAL:**  
Um estudo em uma grande usina siderúrgica brasileira

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  
2009



Faculdade Novos Horizontes  
Mestrado Acadêmico em Administração

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

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: Organização e Estratégia

MESTRANDO(A): **FERNANDA PERTENCE E COSTA**  
Matrícula: 770214

LINHA DE PESQUISA: RELAÇÕES DE PODER E DINÂMICA DAS ORGANIZAÇÕES

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

TÍTULO: **FATORES DE PRESSÃO NO TRABALHO GERENCIAL: Um estudo em uma grande usina siderúrgica brasileira.**

DATA: 16 de julho de 2009

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Luiz Carlos Honório  
ORIENTADOR (Faculdade Novos Horizontes)

Profª. Drª. Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo  
(Faculdade Novos Horizontes)

Prof. Dr. Cláudio Paixão Anastácio de Paula  
Faculdades Integradas Pedro Leopoldo

## DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO


Declaro ter procedido à revisão da dissertação de mestrado, área de concentração "Organização e Estratégia", de autoria de Fernanda Pertence e Costa, sob a orientação do Professor Doutor Luiz Carlos Honório, apresentada ao Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, intitulada: "FATORES DE PRESSÃO NO TRABALHO", contendo 120 páginas.

### Dados da revisão:

- Correção gramatical
- Adequação do vocabulário
- Inteligibilidade do texto

Início: 2/6/2009 / Término: 13/6/2009

Belo Horizonte, 13 de junho 2009.

  
Afonso Celso Gomes  
Revisor

Registro LP9602853/DEMEC/MG  
Universidade Federal de Minas Gerais

A todos os meus familiares, por terem compreendido a minha ausência e por serem pérolas na minha vida, dando-me coragem e alegria para lutar. Vocês me motivaram para a concretização deste ideal.  
Em especial, aos meus pais, Mário da Costa e Maria da Paz, e aos meus irmãos, Alexsandro, Silvana e Simone, pelo apoio, carinho e amor.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter me dado força, equilíbrio, sabedoria e determinação para buscar os meus objetivos nos momentos mais difíceis.

Em especial, ao Luiz Honório, o orientador que sempre almejei: humano, amigo, paciente, exigente, dedicado, atencioso e muito competente, que participou de todos os meus conflitos e soube compreender minha ansiedade, enfim, as dificuldades durante o processo de elaboração desta dissertação. “Ser mestre não é apenas lecionar. Ensinar não é só transmitir matéria. Ser mestre é ser humano e amigo, guia e companheiro, é caminhar com o aluno. Passo a passo. É transmitir o segredo da caminhada.”

Aos meus sobrinhos, Maria Gabriela e Natan, que com tão pouca idade tanto me ensinaram e me acalmaram.

Ao Silvio, pelo apoio, carinho e incentivo nos momentos em que estive ao meu lado durante a minha trajetória no mestrado.

Ao Martinho, pela sua alegria e otimismo, os quais me impulsionaram a vislumbrar cada vez mais o conhecimento científico.

À Rosângela, pelas demonstrações de carinho, que serviram de grande incentivo para a realização deste estudo.

Aos professores Fernando Coutinho, Adriane Vieira e Marlene Catarina, pelo exemplo de competência e por sua visão crítica e experiência, que muito me ensinaram, contribuindo significativamente para a minha formação acadêmica e profissional.

A todos os professores da Faculdade Novos Horizontes, pelos momentos de rica convivência e ensinamentos.

À Eliane Goulart, por ter sido companheira e amiga, por todo valioso apoio e tempo disponibilizados, contribuindo de várias maneiras para a realização e conclusão deste trabalho.

À Jana Botelho, pelas numerosas demonstrações de afeto, amizade e inestimável colaboração na realização desta dissertação.

Ao Rogério Cardoso, pela generosidade e incentivo, contribuindo indubitavelmente para a realização desta pesquisa.

À Virgínia Tostes, por me incentivar a galgar êxito na vida acadêmica e pela amizade e carinho durante a elaboração deste trabalho.

À Cris, amiga, conselheira e grande incentivadora durante o curso de mestrado.

Às grandes amizades desenvolvidas durante o curso, em especial, Fabiana Lana, Fernando, Inaiara, Jackson, Michelle, Renata e Waldecy, pelo apoio e pelo companheirismo em todos os momentos.

Aos funcionários e funcionárias da secretaria, especialmente Edna e Adélia, pela colaboração, disponibilidade, presteza e paciência no atendimento durante o curso de mestrado.

A todos os gerentes participantes da pesquisa que colaboraram dedicando parte do seu tempo e fornecendo informações relevantes, sem as quais este estudo não seria possível.

Aos demais amigos, pela paciência, compreensão e amizade, razão pela qual desejo compartilhar esta conquista.

Enfim, a todos aqueles que contribuíram para a realização deste trabalho, a minha eterna gratidão.

*Há homens que lutam um dia e são bons.  
Há outros que lutam um ano e são melhores.  
Há os que lutam muitos anos e são muito bons.  
Porém, há os que lutam toda a vida.  
Esses são os imprescindíveis.*

Bertolt Brecht



## RESUMO

Este estudo tem por objetivo geral analisar e descrever os fatores potenciais de pressão ocupacional a que estão submetidos gerentes que atuam em uma grande siderúrgica brasileira, tendo como base de levantamento de dados uma grande usina de produção localizada no estado de Minas Gerais integrante de um dos maiores grupos siderúrgicos do País. A pesquisa contou com 73 gerentes, distribuídos em três categorias ocupacionais: gerente geral, gerente intermediário e chefe de área. O método de pesquisa empregado no estudo foi um estudo de caso quantitativo, com característica descritiva e explicativa, utilizando-se o questionário como técnica fundamental para o levantamento de dados. O instrumento de coleta de dados foi configurado, basicamente, por escalas de frequência do tipo *Likert* para avaliar fatores de pressão no trabalho, sintomas físicos e mentais, e estratégias de combate ao estresse ocupacional, tendo como inspiração o modelo de estresse ocupacional de Cooper, Sloan e Williams (1988). Documentos também foram utilizados para fins de caracterização da empresa pesquisada e do setor siderúrgico brasileiro. O tratamento dos dados foi feito por meio de estatísticas uni e bivariada. Em termos das variáveis demográficas, ocupacionais e de hábitos de vida, os resultados mais expressivos encontrados evidenciaram que os gerentes são do sexo masculino, com idade acima de 36 anos, casados, com mais de dois filhos, graduados com especialização, atuando na empresa há mais de 11 anos e com hábitos saudáveis de vida, considerando-se que fazem pouco uso de bebida alcoólica e de cigarro. Em síntese, todos os fatores de estresse ocupacional avaliados apontaram uma pressão moderada no trabalho dos gerentes pesquisados, com destaque para aqueles associados a inter-relacionamento e aqueles intrínsecos ao trabalho. A este respeito, a disponibilidade constante para o atendimento das pessoas e a execução de várias atividades simultaneamente com alto grau de cobrança foram consideradas como os indicadores mais significativos de pressão no trabalho, com o primeiro sendo percebido de forma intensa pela categoria pesquisada. A filosofia da alta administração, pautada pela obsessão e compulsão por resultados, também foi apontada como elemento que tende a exercer pressão intensa no clima de trabalho dos participantes da pesquisa. Os sintomas mentais causam maior impacto nos pesquisados, porém em uma frequência que oscila de leve a moderada, com destaque para sensações de ansiedade e nervosismo acentuado. Quanto às estratégias de combate ao estresse ocupacional, boa parte delas está focalizada na resolução do problema potencialmente gerador de pressão no trabalho, sobressaindo aquela que envolve conversar com amigos. Em termos mais específicos, os gerentes que ocupam cargos mais elevados, com maior grau de escolaridade variando de mestrado a doutorado e que consomem bebida alcoólica revelaram sentir maior pressão por aspectos associados à interface casa e trabalho. Aqueles que possuem menor grau de escolaridade - no caso, graduação - e que trabalham acima de 41 horas na empresa sentem-se mais pressionados por aspectos relacionados à estrutura e clima organizacional. Ainda sobre aqueles que trabalham com essa frequência de horas, verificou-se que a maior pressão também reside em aspectos relativos ao desenvolvimento na carreira e inter-relacionamento. Por fim, gerentes com faixa etária acima de 41 anos são impactados mais frequentemente por fatores ligados ao papel gerencial. Associando-se as variáveis demográficas, ocupacionais e de hábitos de vida com os sintomas físicos e mentais, observaram-se diferenças significativas apenas em relação a sexo e consumo de bebida alcoólica. Os sintomas mais frequentes nestas associações foram de ordem física, tanto para as mulheres quanto para aqueles que fazem uso de bebida alcoólica.

**Palavras-chave:** Estresse Ocupacional. Função Gerencial. Siderurgia

## ABSTRACT

The present study has as main objective the analysis and description of the potential factors of occupational stress to which managers who work in a large Brazilian steel mill are subjected. The research is based upon the data gathering in a large plant that integrates one of the largest Brazilian steel production groups and is located in the State of Minas Gerais. The research was composed of 73 managers, divided in three occupational categories: general manager, line managers and head of departments. The research method employed was a quantitative case study with descriptive and explanatory characteristics that used questionnaires as fundamental technique for data gathering. The tool used to collect data was basically configured by the Likert frequency scales to evaluate work pressure factors, physical and mental symptoms and strategies to combat occupational stress. This tool was inspired in the occupational stress model of Sloan, Cooper and Williams (1988). Documents were also used to characterize the researched enterprise and the Brazilian steel production sector. Treatment of data was performed by means of uni and bi-varied statistics. Regarding the demographic, occupational and life habit variables, the more expressive results found evidenced that the managers are male, 36 years old onwards, married and have more than two children. They are graduated and have already finished a post-graduation course and have worked in the company for more than 11 years. Besides, they have healthy life habits, if one considers that they do not drink much alcoholic beverages and do not smoke much. In summary, all occupational stress factors evaluated pointed out a moderate pressure at work for the researched managers, with an emphasis on those factors associated with interrelation and those intrinsec to work. The constant availability for people care and the performance of various simultaneous activities with high level of demands were considered as the most significant indicators of work pressure, the first being perceived in a more intense manner by the researched category. The philosophy of the senior management, guided by the obsession and compulsion for results was also pointed out as an element that tends to put high pressure on the work environment of the research participants. Mental symptoms cause more impact in the researched, however, in a frequency that oscilated from light to moderate, with an emphasis on the feeling of sharp anxiety and nervousness. Concerning the strategies to combat occupational stress, most of them are focused on solving the problem that potentially generates the work pressure, with a special emphasis on that which involves talking to friends. In more specific terms, managers who hold the highest positions, those who have a higher education level which may vary from master to doctorate degree, and those who drink alcoholic beverages revealed that they feel more pressure due to aspects associated to the interface home-work. Those who have lower education levels - only graduation level in this case - and work more than 41 hours per week in the company feel more pressure due to aspects related to the structure and organization climate. Moreover, amongst those who work for such hours, one verified that the highest pressure is also due to aspects related to career development and interrelation. Finally, managers who are 41 years old onwards usually receive more impact from factors connected to the managerial role. When one associates the demographic, occupational and life habit variables with the physical and mental symptoms, one observes significant differences only regarding gender and consume of alcoholic beverages. The most frequent symptoms in such associations were of a physical nature either for women and for those who make use of alcoholic beverages.

**Key Words:** Occupational stress. Managerial job. Steel mill

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Movimentos do processo de reestruturação das empresas .....	29
Figura 2 – Elementos do processo multidimensional do trabalho dos gerentes .....	31
Figura 3 – Modelo de Cooper, Sloan e Williams.....	37
Figura 4 – Produção de ferro gusa no Brasil .....	59
Figura 5 – Consumo aparente por setores – consumidores finais .....	62
Figura 6 – Anéis de aço para a indústria .....	62

## LISTA GRÁFICOS

Gráfico 1 – Distribuição da amostra, segundo o cargo ocupado .....	68
Gráfico 2 – Distribuição da amostra, segundo o sexo .....	69
Gráfico 3 – Distribuição da amostra, segundo a faixa etária .....	69
Gráfico 4 – Distribuição da amostra, segundo o estado civil .....	70
Gráfico 5 – Distribuição da amostra, segundo o número de filhos .....	70
Gráfico 6 – Distribuição da amostra, segundo o grau de escolaridade .....	71
Gráfico 7 – Distribuição da amostra, segundo o tempo de trabalho na empresa.....	72
Gráfico 8 – Distribuição da amostra, segundo o volume de horas semanais de trabalho.....	72
Gráfico 9 – Distribuição da amostra segundo, a frequência de trabalho aos sábados, domingos e feriados .....	73
Gráfico 10 – Distribuição da amostra, segundo o hábito de fumar.....	73
Gráfico 11 – Distribuição da amostra, segundo o número de cigarros fumado por dia.....	74
Gráfico 12 – Distribuição da amostra segundo o hábito de beber.....	74
Gráfico 13 – Distribuição da amostra, segundo a frequência com que tem bebido atualmente .....	75
Gráfico 14 – Distribuição da amostra segundo o hábito de realizar consultas médicas .....	75

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Fatores de estresse e fontes de pressão no trabalho.....	38
Quadro 2 – Paralelo entre o estudo de Tanure, Carvalho Neto e Andrade (2007) e a tipologia de Cooper, Sloan e Williams (1988) para diagnóstico do estresse ocupacional.....	46

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Distribuição da amostra segundo os fatores de pressão no trabalho.....	76
Tabela 2 – Avaliação dos escores referentes aos fatores de pressão no trabalho .....	77
Tabela 3 – Distribuição da amostra, segundo os indicadores dos fatores de pressão no trabalho gerencial.....	79
Tabela 4 – Avaliação dos escores referentes aos sintomas físicos e mentais.....	81
Tabela 5 – Distribuição dos indicadores relativos aos sintomas físicos e mentais .....	82
Tabela 6 – Avaliação descritiva das estratégias de combate ao estresse organizacional.....	83
Tabela 7 – Distribuição das estratégias de combate ao estresse ocupacional.....	83
Tabela 8 – Associação entre os fatores de pressão no trabalho e o sexo .....	85
Tabela 9 – Associação entre os fatores de pressão ocupacional e horas dedicadas ao trabalho.....	86
Tabela 10 – Associação entre os fatores de pressão no trabalho e o consumo de bebida alcoólica. .	87
Tabela 11 – Associação entre os fatores de pressão no trabalho e o cargo ocupado.....	88
Tabela 12 – Associação entre os fatores de pressão no trabalho e faixa etária .....	89
Tabela 13 – Associação entre os fatores de pressão no trabalho e o grau de escolaridade.....	90
Tabela 14 – Associação entre os fatores de pressão no trabalho e o estado civil.....	91
Tabela 15 – Associação entre os fatores de pressão no trabalho e tempo de trabalho na empresa ..	92
Tabela 16 – Associação entre os fatores de pressão no trabalho e frequência no uso de bebida alcoólica.....	93
Tabela 17 – Associação entre sintomas físicos/mentais com o sexo e o consumo de bebida alcoólica .....	95
Tabela 18 – Associação entre os sintomas físicos/mentais e a quantidade de horas trabalhadas .....	96
Tabela 19 – Associação entre os sintomas físicos/mentais e o cargo ocupado .....	96
Tabela 20 – Associação entre os sintomas físicos/mentais e a faixa etária.....	97
Tabela 21 – Associação entre os sintomas físicos/mentais e o grau de escolaridade.....	98
Tabela 22 – Associação entre os sintomas físicos/mentais e o estado civil .....	98
Tabela 23 – Associação entre os sintomas físicos/mentais e o tempo de trabalho na empresa .....	99
Tabela 24 – Associação entre os sintomas físicos/mentais e a frequência no uso de bebida alcoólica .....	99
Tabela 25 – Distribuição da amostra segundo os indicadores dos fatores de pressão no trabalho gerencial.....	124
Tabela 26 – Distribuição dos indicadores relativos aos sintomas físicos e mentais .....	123
Tabela 27 – Distribuição das estratégias de combate ao estresse ocupacional .....	125

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>14</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>21</b>
2.1 A função gerencial .....	21
2.2 Os papéis e as responsabilidades do gerente da atualidade.....	27
2.3 Estresse: considerações preliminares .....	32
2.4 Estresse ocupacional: considerações gerais e conceituais .....	34
2.5 O modelo de Cooper, Sloan e Williams para o diagnóstico de estresse ocupacional .....	37
2.6 O gerente e o estresse ocupacional.....	40
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>49</b>
3.1 O método da pesquisa.....	49
3.2 Unidades de análise e de observação .....	51
3.3 População e amostra .....	53
3.4 Operacionalização da coleta de dados .....	54
<b>4. CARACTERIZAÇÃO DO SETOR SIDERÚRGICO E DA EMPRESA PARTICIPANTE DO ESTUDO</b> .....	<b>58</b>
4.1 O setor siderúrgico no Brasil: história e particularidades atuais.....	58
4.2 A organização pesquisada .....	64
<b>5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>68</b>
5.1 Análise descritiva das variáveis demográficas, ocupacionais e de hábitos de vida.....	68
5.2 Descrição dos fatores de pressão decorrentes do trabalho gerencial .....	76
5.3 Descrição dos sintomas físicos e mentais.....	81
5.4 Descrição das estratégias de combate ao estresse ocupacional.....	82
5.5 Análise Bivariada .....	84
5.5.1 Fatores de pressão no trabalho <i>versus</i> dados demográficos, ocupacionais e de hábitos de vida .....	85
5.5.2 Sintomas físicos e mentais <i>versus</i> variáveis demográficas, ocupacionais e de hábitos de vida .....	94
<b>6 CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>101</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>109</b>
<b>APÊNDICES</b> .....	<b>116</b>
APÊNDICE A – Questionário de Pesquisa.....	116
APÊNDICE B – Identificação das variáveis no questionário aplicado.....	123
APÊNDICE C – Tabelas.....	124

# 1 INTRODUÇÃO

Em uma época marcada por profundas transformações, as organizações buscam incessantemente estratégias para obter maior lucratividade e alcançar competitividade no mercado. A preocupação para alcançar esses objetivos, muitas vezes, tem gerado pressão no trabalho e, conseqüentemente, provocado transformações radicais na vida dos trabalhadores.

Nas últimas décadas, têm surgido numerosos estudos sobre o estresse ocupacional que destacam a complexidade do tema e a necessidade de que mais pesquisas sejam realizadas para investigar a origem do problema (BATEMAN e STRASSER, 1983; PARKER e DeCOTIIS, 1983). Pesquisas revelam que o estresse relacionado ao trabalho põe em risco a saúde dos trabalhadores, sendo que de 50% a 80% todas as doenças ocupacionais apresentam um fundo psicossomático ou estão relacionadas ao estresse (PELLETIER, 1984). Em virtude disso, é comum a organização ter problemas de baixo rendimento, absenteísmo e *turnover* por parte de seus empregados. Reitera-se que a tensão psicológica e as manifestações decorrentes desse estado geram a insatisfação no trabalho e contribuem para o surgimento do estresse ocupacional (QUICK et al., 1997).

Nos países desenvolvidos da Europa, conforme menciona Cooper (2008), a década de 1960 foi considerada a “onda da tecnologia”, que estava prestes a transformar a vida das pessoas. Essa década se caracterizou também como a “era do lazer”, uma vez que o trabalho era realizado em uma carga horária de 20 horas. A década de 1970 seguiu o mesmo processo, porém marcada por lutas e conflitos associados às relações de trabalho. Já a década de 1980 configurou-se nos países mais desenvolvidos como a época da “cultura empresarial”, visto que os trabalhadores cumpriam carga horária mais elevada e árdua, a fim de alcançar metas pessoais e compensações de ordem material. Observou-se o surgimento da globalização, da privatização, da reengenharia de processos, das fusões e aquisições de empresas, e das alianças estratégicas, proporcionando, assim, o crescimento das organizações. Entretanto, esse novo perfil organizacional gerou uma gama de tensões e, posteriormente, o estresse (COOPER e DEWE, 2004). Essa situação se

espalhou pelo mundo.

A partir da década de 1990, as organizações, de modo geral, passaram por uma reestruturação do trabalho. Atualmente, muitas empresas estão menores, com menos funcionários, que executam mais tarefas e se envolvem mais com o trabalho, entretanto se revelam menos seguros no ambiente ocupacional. Soma-se a isso a intensificação das novas tecnologias de produção e processo, o que contribuiu para a velocidade e o aumento das informações, modificando, desse modo, as formas de trabalho. Ao mesmo tempo, notou-se o surgimento cada vez maior de novas organizações que procuram adotar uma perspectiva global, o que certamente exige mudanças essenciais no ambiente empresarial. Nesse sentido, empresários e empregados, demandados por competências específicas, veem-se imbuídos em preparar e desenvolver as organizações para vencer os obstáculos que estão sendo exigidos pelo novo mercado (COOPER, 2008).

Nessa linha de raciocínio, Albrecht (1990) argumenta que o cenário atual tem tornado os indivíduos mais suscetíveis às doenças psicossomáticas e orgânicas, pois constantes pressões são geradas em razão das novas demandas capitalistas globais. Argumenta esse autor que o estresse se tornou recorrente em países desenvolvidos, causando efeitos desastrosos no contexto empresarial, uma vez que esse estado se revela nocivo à saúde dos trabalhadores. Dessa forma, traz como consequências o desequilíbrio emocional, a preocupação excessiva e a ansiedade (ALBRECHT, 1990; MORAES e KILIMNIK, 1994). Reconhece-se que esse estado de coisas deve acentuar-se nas organizações de países emergentes que vêm buscando alternativas empresariais para acompanhar o crescimento econômico globalizado, como é o caso do Brasil.

O estresse ocupacional é definido por Cooper, Cooper e Eaker (1988) como algo que resulta da incapacidade do indivíduo de lidar com as fontes potenciais de pressão no trabalho, situação que pode trazer consequências físicas e mentais indesejáveis para a saúde e a satisfação individual, podendo também afetar a produtividade das organizações. O indivíduo, nessa situação, pode ser conduzido a um processo de perturbação mental caso não consiga mobilizar os recursos necessários para se adaptar às questões de trabalho que o pressionam, conforme

salienta Aubert (1993). Além de problemas psicossomáticos e de doenças degenerativas, um trabalhador nessa condição desenvolve distúrbios funcionais associados a: falta de envolvimento com o trabalho, dificuldade para tomar decisões, relacionamentos interpessoais pobres, resistência à supervisão, queda de produtividade, acidentes no trabalho, rotatividade e absenteísmo, entre outros fatores (COOPER e MARSHALL, 1976; COUTO, 1987; ARROBA e KIM, 1988; ALBRECHT, 1990; RIO, 1995; ROSCH, 2008 e ROSSI, 2008).

A literatura reconhece que todas as categorias ocupacionais de uma organização podem estar sujeitas a diferentes níveis de pressão no trabalho. Os tipos de agentes pressionadores do trabalho e a potência em que se manifestam variam conforme o contexto organizacional e a personalidade do indivíduo. Acredita-se que o gerente, devido às especificidades e complexidades da sua função, está mais vulnerável aos fatores potenciais de pressão no trabalho, podendo tal situação conduzi-lo a um quadro de estresse ocupacional (COUTO, 1987; COOPER, SLOAN e WILLIAMS, 1988; HILL, 1993; QUICK, et al.2003; COOPER, 2008).

Para Davel e Melo (2005), o contexto organizacional atual é demarcado por um movimento de racionalização e modernização, sustentado por uma série de reestruturações orientadas para a “flexibilização” dos processos de produção e a organização do trabalho. A função gerencial ocupa papel relevante nesse contexto, mostrando-se contornada por muitos desafios, principalmente aqueles voltados para a utilização adequada e competente de novos modelos estratégicos de gestão, tendo em vista que o gerente é considerado um agente vital para o alcance do sucesso empresarial. Tais modelos não se concretizam sem considerar o principal ativo de sua existência, ou seja, as pessoas com as suas habilidades e qualidades tão necessárias para a sustentação e manutenção de uma empresa. Além disso, a nova postura gerencial requer profissionais capazes de assimilar a missão da organização, de deter conhecimentos variados e integrados com o processo produtivo e de demonstrar autonomia e poder para tomar decisões (KLIKSBURG, 1993; LEVY, 1997).

Na opinião de Cooper (2008), as novas demandas gerenciais exigem muitas horas de trabalho, de modo que objetivos empresariais, pessoais e técnicos possam ser



devidamente alcançados. De acordo com Goldberg (1986), o trabalho do gerente é fundamental para a compreensão do estresse na organização. Para esse autor, gerentes estressados podem gerar pressão em seus subordinados, algo que faz com que o tema assuma uma dimensão social maior. Soma-se a esses aspectos o reconhecimento de que as mudanças organizacionais e os novos modelos de gestão, surgidos a partir da década de 1990, colocam o gerente em contato diário com atividades desgastantes e com a necessidade de se aperfeiçoar continuamente, visando adequar-se às novas demandas funcionais (MELO, 2005). Esse contexto, muitas vezes, tem gerado como consequência o estresse ocupacional (ROSSI, 2008; CHANLAT, 2005; STONER e PERREWÉ, 2008; SAUTER e MURPHY, 2008).

Pressupõe-se que os gerentes do Grupo Siderúrgico escolhido para fazer parte desta pesquisa estejam vivenciando um momento de transformações organizacionais, uma vez que a missão da organização é sustentar o seu desempenho nos mercados nacional e internacional. Trata-se de um grupo empresarial que vem buscando aumentar a produtividade, otimizar os custos e consolidar-se no segmento de aços comuns, especiais e planos. Tal grupo é considerado um dos mais tradicionais do setor siderúrgico, destacando-se entre os maiores produtores de aço no mundo. Ressalta-se que a siderurgia vem ocupando um papel de relevância no mercado mundial, levando as empresas do segmento produtivo a adotarem estratégias de desenvolvimento. Em termos do mercado interno brasileiro, essa demanda decorre do aquecimento de setores econômicos importantes, por exemplo: automobilístico, construção civil e indústria em geral.

Escolheu-se para a pesquisa uma grande usina deste grupo empresarial que se localiza no estado de Minas Gerais, dado que ela se apresenta como uma das mais rentáveis da organização. Tendo por base os valores do grupo siderúrgico, a usina desenvolve suas atividades pautada pela satisfação das necessidades dos clientes, pelo comprometimento com a realização dos seus empregados e pela busca do desenvolvimento sustentável da sociedade. Por essa razão, os empregados das unidades do grupo, tanto nacionais quanto estrangeiras, precisam ter as condições adequadas para seu desenvolvimento pessoal e realização profissional. No entanto, tais valores também demandam que os empregados corram riscos, assumam responsabilidades, comprometam-se com a missão da organização, imprimam

qualidade no que fazem, sejam empreendedores e procurem o crescimento organizacional com rentabilidade.

É importante ressaltar que, para garantir a segurança e a transparência dos negócios a seus investidores, o grupo desenvolve princípios de governança corporativa. A organização acredita que esses princípios devam ser fundamentados na transparência das relações estabelecidas com os seus empregados, clientes, acionistas, fornecedores e a comunidade. Para alcançar suas metas empresariais, o grupo siderúrgico tem como aspirações estratégicas a liderança de mercado, a atuação como *player* em diversos segmentos e a diversificação geográfica. A empresa julga que para ter um posicionamento de destaque no mercado, o crescimento e a rentabilidade devem estar associados aos princípios de uma organização integrada, tendo em vista que a minimização dos custos revela-se como um fator preponderante para a organização lidar com as incertezas atuais da economia mundial. Nesse sentido, as usinas do grupo são orientadas para utilizar um sistema aberto de gerenciamento dos negócios, norteado para a identificação, avaliação e incorporação de processos, capaz de potencializar os resultados empresariais.

Na intenção de alcançar esses resultados, suas diversas unidades produtivas são orientadas a promover a qualificação de seus empregados para a utilização adequada de métodos, técnicas modernas e programas estatísticos destinados à resolução de problemas. Segundo a empresa, o objetivo deste tipo de investimento é fazer com que seus trabalhadores aprimorem a capacidade analítica para interpretar e vencer metas desafiadoras.

Conduzir esse conjunto de exigências requer capacidade transformadora das equipes de trabalho, levando os seus gerentes a desempenharem papéis orientados para a coordenação do trabalho, a comunicação, a aprendizagem e inovação, as relações interpessoais e a tomada de decisão (MINTZBERG, 1986; MOTTA, 1993; SPERLING, 2002). Acredita-se que as condições atuais da usina pesquisada, assim como os papéis que o corpo gerencial deve desempenhar para alcançar o sucesso empresarial, colocam essa categoria ocupacional em contato diário com atividades desgastantes e com a incumbência de buscar continuamente o aperfeiçoamento

profissional. O conjunto desses aspectos pode levar os gerentes a experimentarem níveis mais acentuados de pressão no trabalho.

Em face dos argumentos até aqui delineados, pergunta-se: Quais fatores potencialmente causadores de pressão estão presentes no trabalho de gerentes de uma grande usina siderúrgica? Para responder à questão, esta pesquisa tem como objetivo central:

Analisar e descrever os fatores potenciais de pressão ocupacional de gerentes que atuam em uma grande siderúrgica brasileira, tendo como base de levantamento de dados de uma usina de produção localizada no estado de Minas Gerais.

Apresentam-se como objetivos específicos desta pesquisa:

- Caracterizar a empresa participante da pesquisa;
- Identificar e descrever os fatores potenciais de pressão presentes no trabalho dos gerentes pesquisados;
- Identificar e descrever os sintomas físicos e mentais decorrentes do trabalho realizado pelos gerentes;
- Identificar e descrever as estratégias adotadas pelos gerentes para lidar com os fatores potenciais de pressão no trabalho;
- Correlacionar os fatores potenciais de pressão e os sintomas físicos e mentais dos pesquisados com variáveis demográfico/ocupacionais e de hábitos de vida.

A despeito das diferentes abordagens observadas ao tratar o tema “estresse organizacional”, delimitado nesta pesquisa pelos fatores de pressão no trabalho, é possível elucidar que, de modo geral, as formas de trabalho estão se modificando, o que justifica a intenção de avaliar as condições de trabalho em que diferentes categorias ocupacionais estão inseridas. No caso desta pesquisa, as atenções estão voltadas para o gerente no exercício da sua função. De um lado, entende-se que esse profissional deve utilizar uma série de estratégias capazes de superar os obstáculos que rotineiramente se apresentam às organizações, de forma a garantir-

lhes vantagem competitiva, como também propiciar que as necessidades próprias e dos empregados sejam devidamente satisfeitas. De outro lado, essa rotina de trabalho pode pressionar esse profissional, desgastando-o, física e mentalmente. Compreender essa realidade é uma das razões que levam à realização desta pesquisa.

Tendo isso em mente, o interesse pelo tema representa uma oportunidade para investigar os efeitos das condições de trabalho do gerente, e também conhecer como essa categoria ocupacional percebe os fatores potencialmente desencadeadores de pressão no trabalho. Assim considerado, esta pesquisa contribui para a consolidação dessa importante corrente dos estudos sobre o comportamento humano nas organizações. Além disso, busca ampliar as pesquisas que associam o estresse ocupacional à função gerencial.

De um ponto de vista empresarial, esta investigação levantará informações a respeito dos fatores potenciais de pressão no trabalho de profissionais considerados relevantes para a sustentação da produtividade e competitividade do grupo envolvido no estudo, uma vez considerada a representatividade que ele exerce nos mercados em que atua. Além disso, os dados levantados poderão subsidiar ações de recursos humanos para a usina pesquisada tratar as fontes consideradas pressionadoras do trabalho gerencial.

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos, além desta Introdução. No primeiro capítulo, especifica-se a fundamentação teórica, em que se discutem duas vertentes de estudo: a) a função gerencial, destacando-se os papéis e as responsabilidades do gerente moderno; e b) o estresse ocupacional, distinguindo-se considerações gerais e conceituais, bem como o modelo teórico-empírico da pesquisa. No segundo capítulo, desenvolve-se uma discussão que associa a função gerencial às fontes potenciais de pressão no trabalho. No terceiro capítulo, descrevem-se os procedimentos metodológicos adotados na investigação. No quarto capítulo os resultados são apresentados e analisados. No quinto capítulo, ressaltam-se as conclusões da pesquisa.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

O referencial teórico está dividido em duas partes. Na primeira, discutem-se aspectos associados à função gerencial e aos papéis e responsabilidades assumidas pelo gerente na atualidade. Na segunda, examina-se a teoria sobre o estresse ocupacional, atendo-se às considerações gerais sobre o tema, aos conceitos e ao modelo teórico-empírico escolhido para nortear a pesquisa. A fundamentação teórica é encerrada por meio de uma associação entre as atividades gerenciais e as fontes potenciais que pressionam o trabalho dos profissionais de gestão.

### **2.1 A função gerencial**

Estabelecer um consenso conceitual sobre a função gerencial não é uma tarefa fácil, uma vez que os papéis e as ações do gerente são fragmentados e dispersos. Portanto, não é possível afirmar a existência de homogeneidade de opiniões sobre o que significa ser gerente (MOTTA, 1995).

Para Davel e Melo (2005), pensar os comportamentos e as atividades cotidianas dos gerentes é uma das formas mais utilizadas para caracterizar a sua função. Para esses autores, a obra de Henry Fayol se inclui nessa linha de pensamento quando ele propôs os conceitos administrativos de planejamento, organização, comando, coordenação e controle. É importante ressaltar que a concepção de Fayol (1970) se inspira nos estudos realizados por Taylor, quando esse autor discorreu sobre as atividades gerenciais, buscando demonstrar as vantagens da administração científica em contraposição às antigas práticas administrativas. Para tanto, Taylor (1970) apresentou cinco atribuições da direção: a) desenvolvimento para cada elemento do trabalho individual; b) seleção científica dos trabalhadores; c) treinamento, ensino e aprimoramento dos conhecimentos do trabalhador; d) cooperação e cortesia com os empregados para a articulação dos princípios científicos do trabalho; e e) divisão equitativa do trabalho e das responsabilidades entre o trabalhador e a direção. O trabalho gerencial na concepção de Taylor, portanto, assume importância, pois cabia a este profissional estudar cientificamente

a separação entre o planejamento e a execução das tarefas.

Ainda que as premissas de Fayol continuassem prevalecendo, uma vez que o indivíduo deixou de ser visto como um componente de uma máquina para ser tratado como um ser humano dotado de expectativas e desejos, tornou-se necessário que outros estudos fossem realizados para se conhecer mais detidamente a eficiência do trabalho gerencial. Alguns estudiosos podem ser destacados nessa linha de pensamento: Drucker (1967), Katz (1970), Likert (1971), Barnard (1971) e Mintzberg (1973).

A eficácia da ação gerencial constituiu o centro das considerações de Drucker (1967), cabendo ao gerente levar os trabalhadores a alcançarem resultados com a execução das coisas do modo correto. Os gerentes deveriam ser eficazes na gestão desse processo. Likert (1971) teceu suas considerações nessa mesma linha de raciocínio ao criticar as concepções de Fayol, que se orientavam basicamente para um estilo autoritário de gestão. O sistema de administração proposto por esse autor incluía variáveis como: a) forças motivacionais; b) comunicação; c) processo de influência-interação; d) processo decisório; e) estabelecimento de metas; e f) controle e desempenho. A combinação dessas variáveis resultava em papéis que partiam do autoritário, passando pelo papel de consultivo, até chegarem ao participativo. O autor defendia que o papel ideal de administração deveria recair sobre o participativo, cabendo ao gerente criar grupos de trabalho altamente eficientes.

A concepção de Barnard (1971) mostra pontos de convergência com algumas variáveis do sistema administrativo proposto por Likert (1971), principalmente quando o gerente é percebido como o responsável pela promoção da cooperação entre os membros da organização - isto é, aquele que cria e mantém um sistema de comunicação que permeia as faces formais e informais da empresa. Trata-se de uma função estratégica, dirigida para a promoção da eficácia organizacional e tangenciada por aspectos motivacionais e de liderança. Para o autor, a responsabilidade gerencial compreendia a formulação e definição dos propósitos, dos objetivos e dos fins da organização, de maneira tal que se mantivesse uma união intrínseca entre pessoas e organização.

A cooperação também tangencia a concepção de Katz (1970), já que para esse autor a função do administrador era fazer com que os esforços dos empregados fossem compartilhados, visando ao alcance de determinados objetivos de trabalho. Para que esse fim fosse alcançado de modo eficiente, o gerente deveria desenvolver determinadas habilidades capazes de serem aplicadas em diferentes situações. Tais habilidades eram de ordem técnica (uso de conhecimento especializado e instrumental e técnicas para a realização do trabalho), humana (estabelecimento de espírito de equipe e esforço mútuo de trabalho) e conceitual (visão de interdependência entre as partes componentes de uma organização).

Uma contribuição importante para a compreensão do papel gerencial deve ser atribuída aos estudos realizados por Henry Mintzberg. A concepção desse autor mostra interface com a de Fayol, mas o referido autor argumenta que o trabalho do executivo não se orienta apenas para planejar, organizar, coordenar e controlar. Para Mintzberg (1986), o objetivo geral do trabalho dos gerentes é, antes de tudo, fazer funcionar uma unidade administrativa. As ações para esse fim se orientam em três planos diferentes: diretamente, pelos executores; indiretamente, pela relação dos líderes com as pessoas; ou mais indiretamente ainda, pelos administradores, por intermédio das informações passadas pelas pessoas. A essência do trabalho do gerente implica exercer simultaneamente esses três papéis em graus variados, o que identifica o estilo de cada gerente, dependendo da situação envolvida. O trabalho do gerente consiste, portanto, essencialmente, em falar e escutar, e, sobretudo, em olhar e sentir.

Nessa linha de raciocínio, Mintzberg (1986) já apontava que a complexidade do ambiente organizacional da atualidade requer que o executivo desenvolva três papéis gerenciais: a) interpessoal; b) informacional; e c) decisório. Todos esses papéis advêm diretamente da autoridade formal do executivo.

O papel interpessoal está relacionado à interação que o gerente estabelece com seus pares e outros membros da organização, funcionando como uma referência, um líder, uma ponte de contato entre os ambientes interno e externo à organização. Assim, o executivo precisa desempenhar algumas funções de natureza cerimonial para se sustentar como elemento de referência para os demais membros de uma

organização. Como líder, revela-se responsável pelo trabalho de seus subordinados, além de incentivá-los e de orientá-los a respeito da necessidade de que as atividades individuais sejam conciliadas com os objetivos da organização. Ao exercer o papel de contato, o executivo deve manter uma postura profissional que facilite relações de comunicação harmoniosas dentro e/ou fora do contexto organizacional (MINTZBERG, 1986).

O papel informacional é imprescindível ao trabalho gerencial, uma vez que se orienta para a monitoração, disseminação e transmissão da informação para dentro e fora da empresa. No papel de monitor, o gerente busca e recebe informações condizentes com a gestão da empresa, o conhecimento do seu ambiente e o reflexo de suas atividades na função gerencial. No papel de disseminador, o gerente é transmissor de elementos das informações que recebe, com o intuito de garantir que o seu conteúdo chegue de forma correta aos respectivos destinatários. No papel de porta-voz, o gerente é responsável pela externalização das informações (MINTZBERG, 1986).

O papel decisório implica ações efetivas para o funcionamento das unidades de trabalho. Por exemplo, de empreender mudanças, de solucionar problemas e de alocar e negociar recursos. Os estudos realizados por Mintzberg (1986) evidenciaram que a função gerencial é complexa, contornada por uma variedade e descontinuidade de tarefas, pelo ritmo intenso de trabalho, pela participação em atividades que o circundam e pelo uso do julgamento e da intuição no processamento de informações e na tomada de decisões.

A literatura tem considerado que a complexidade faz parte das funções gerenciais da contemporaneidade, porque as organizações atuam em um contexto econômico instável (KLIKSBERG, 1993; MOTTA, 1993; REED, 1997). Tal contexto, marcado pelas profundas transformações decorrentes da evolução tecnológica, tem levado as organizações a exigirem um gerente com um perfil voltado para a versatilidade e também para a atuação em um mercado altamente competitivo. Conseqüentemente, as concepções mais modernas da função gerencial partem do princípio de que os atributos exigidos atualmente são mais complexos quando comparados às perspectivas gerenciais mais tradicionais.



Gerenciar a complexidade, para Kliksberg (1993), implica que o gerente moderno deve adotar uma postura flexível, descentralizada e participativa, apoiando-se em metodologias e sistemas de informação avançados. Segundo esse autor, criar agendas estratégicas para a organização e estabelecer redes de comunicação são tarefas que fazem parte da rotina gerencial atual. Acrescenta-se a esta discussão o entendimento de Motta (1993) de que o gerente, devido ao cenário econômico instável da atualidade, deve desenvolver capacidade analítica, de julgamento, de decisão e de liderança para enfrentar riscos, incertezas e ambiguidades. Complementa tal argumentação a análise de Reed (1997) de que a função gerencial é fragmentada e repleta de ambiguidades, dificuldades e imprevistos.

Nesta ótica, Reed (1997) identifica quatro perspectivas nos estudos sobre gestão: a técnica, a política, a crítica e a praxeológica. A perspectiva técnica concebe a gestão como uma importante ferramenta para controlar e coordenar as tarefas sociais. Trata-se de perspectiva racionalista, tida como um reflexo da teoria clássica das organizações, já que esse autor em uma análise sociológica dos processos de gestão ressalta que “as organizações, formalmente consideradas, asseguram a imortalidade social perante a morte individual dos seres humanos” (REED, 1997 p. 7). Em outras palavras, o autor argumenta que a gestão por meio desse enfoque busca a estabilidade e a construção de uma identidade institucional direcionada para o controle da estrutura organizacional.

A perspectiva política representa uma ruptura com a racionalidade preconizada pela concepção técnica. Por essa razão, a gestão é considerada como um processo social, direcionado para o controle da pluralidade de situações que envolvem grupos de interesses específicos, algo que geralmente implica dúvidas e incertezas sobre as decisões tomadas na organização. Outro ponto a ser destacado diz respeito ao fato de os executivos serem considerados individualmente como atores organizacionais informados e dotados de conhecimento, os quais atuam de forma dinâmica na organização em que os meios e resultados são por eles moldados. A partir de tais premissas, conclui-se que as estruturas organizacionais são vistas como produto do dinamismo e da continuidade das negociações inerentes ao exercício do poder. Na concepção da perspectiva política, fica explícito que os gerentes negociam interesses com o objetivo de alcançar os resultados

organizacionais, sendo estes agentes dinâmicos de controle, em um ambiente dominado pelas coalizões entre as múltiplas forças de poder (REED, 1997).

A perspectiva crítica define a gestão como um instrumento de controle que funciona não apenas para satisfazer o sistema econômico capitalista, como também para propagar sua ideologia. A abordagem organizacional marxista permeia significativamente a perspectiva crítica, sendo por essa razão considerada uma forma de proteção dos interesses da classe dominante. Convém salientar que os atritos políticos ocorridos entre os gestores e os diferentes grupos organizacionais são compreendidos como impactos das relações capitalistas e da subordinação às regras econômicas do sistema capitalista. Para tanto, os gerentes se tornam portadores e defensores da difusão de um imperativo econômico que se estabelece por intermédio de mecanismos ideológicos (REED, 1997).

A perspectiva praxeológica, assim designada por Reed (1997), representa a junção dos elementos das três perspectivas anteriores. Esse modo de gestão pretende articular as práticas organizacionais complexas e fragmentadas partindo do princípio de que o gestor é capaz de controlar os mecanismos institucionais, visando à coordenação e à integração dos relacionamentos sociais. O autor aponta cinco fatores distintos e inter-relacionados que constituem o conceito de gestão como prática social específica, ou seja, os elementos que possibilitam identificar objetivos ou problemas comuns na interação recíproca: a) o tipo de ações desenvolvido pelos indivíduos; b) os pressupostos que permitem identificar os objetivos comuns e recíprocos; c) os objetivos ou problemas partilhados que orientam as atividades organizacionais; d) os meios e recursos necessários à realização dos projetos; e e) as condições que favorecem ou não o exercício da interação social. Esse autor salienta ser necessário que uma concepção mais sensível e integrada da função gerencial seja levada em consideração, uma vez que aspectos éticos e políticos contornam as ações que devem ser implementadas para o gerenciamento das complexidades inerentes às organizações atuais.

Segundo Melo (1996), a função gerencial moderna é marcada por contradições e dualidades que expõem as vulnerabilidades características dessa atividade. A quantidade de papéis observados em uma pesquisa realizada por essa autora revela

que a função gerencial vem passando por demandas relativas a capacitação, profissionalização e modificações profundas no espaço de trabalho do gerente atual, principalmente aquelas associadas à redução de níveis hierárquicos e questionamentos sobre trajetórias e carreiras. Esse estado de coisas leva a dois polos distintos: de um lado, observam-se insegurança, ansiedade e dúvida quanto ao conteúdo dessa demanda; de outro, percebe-se um desafio para assumir uma nova postura de trabalho, de modo a gerar resultados para a organização, mantendo assim a sua empregabilidade. Tomando por base as considerações teóricas até aqui delimitadas, é pertinente passar a discussão para os papéis e as responsabilidades que o gerente atual deve assumir em seu contexto de trabalho.

## **2.2 Os papéis e as responsabilidades do gerente da atualidade**

O trabalho do gerente na atualidade, segundo Kliksberg (1993), é demarcado por uma atuação aberta e integradora. O novo modelo gerencial requer profissionais que conheçam amplamente a missão organizacional, detenham informações diversas e integradas do processo de produção, tenham autonomia e poder para tomar decisões, tornem-se agentes de mudanças e sejam capazes de manejar recursos em prol do êxito empresarial. Para o autor, ainda que existam estudos e teorias já formulados sobre o tema, apontar uma definição consensual de quais são as atribuições do gerente atual continua sendo uma tarefa de muita complexidade.

É visível que as transformações econômicas do momento refletem drasticamente nas organizações, repercutindo de maneira decisiva nos papéis e nas responsabilidades dos gerentes. Os gestores, inseridos nesse contexto, veem-se incumbidos de alicerçar a dinâmica organizacional e de garantir o sucesso da empresa. É importante ressaltar que diferentes elementos singularizam o trabalho do gerente, que, invariavelmente, é realizado em um espaço caracterizado por situações antagônicas, exigindo ações competentes e estratégicas desse profissional (DAVEL e MELO, 2005).

São múltiplas as visões sobre o papel desempenhado pelos gerentes, cada qual

mantendo relação com o contexto histórico em que foram manifestadas. Comentam Davel e Melo (2005), percorrendo cronologicamente a literatura sobre o trabalho gerencial, que autores da década de 1970 consideravam os gerentes alocadores de recursos, uma vez que naquela época a eficácia era considerada uma premissa fundamental do trabalho gerencial, o que certamente requeria a utilização adequada de recursos. Já para autores da década de 1980 os gerentes eram chamados de “inovadores”, talvez movidos pela importância que a tecnologia passava a assumir no contexto organizacional.

Na década de 1990 predominou a visão de que os gerentes deveriam ser estratégicos e implementadores de mudanças, denotando que as organizações nesse período experimentavam relações concorrenciais de mercado. Para Davel e Melo (2005), este contexto, além de ter sido marcado pelo acirramento da competição, pela desregulamentação dos mercados, pelo desenvolvimento de tecnologias de informação e produção, e pela implementação de políticas governamentais, também experimentou um movimento contínuo de reestruturações que pretendiam responder aos objetivos de eficácia e lucratividade, e tornar as empresas mais flexíveis.

Ou seja, as reestruturações envolviam um movimento dinâmico de racionalização e flexibilização das práticas gerenciais e de organização do trabalho. De um lado, o movimento de racionalização estava calcado no melhor modo de executar o trabalho, enquanto que o movimento de flexibilização visava tornar as estruturas e os modos de organização do trabalho mais adaptáveis ao que era demandado da organização em termos de produtos e serviços (ROULEAU, 2000 citado por DAVEL e MELO, 2005).

De modo mais específico, a reestruturação organizacional por meio da racionalização incluía modificações nos aspectos financeiro, técnico, funcional e humano do trabalho, e a flexibilização envolvia as dimensões estratégica, da produção, da organização do trabalho (terceirização) e social (trabalho em tempo parcial, temporário e contratual), conforme pode ser observado na FIG. 1.



Figura 1 – Movimentos do processo de reestruturação das empresas  
 Fonte: Rouleau (2000, p. 50 citado por Davel e Melo, 2005).

Ainda na concepção de Rouleau (2000) citado por Davel e Melo (2005), o duplo processo de racionalização e flexibilização insere a administração da cultura, da qualidade total, do processo de reengenharia e da aprendizagem organizacional, dentre outros numerosos incitamentos à criatividade e ao empreendedorismo, que têm se tornado características relacionadas à área da Administração no discurso tanto acadêmico quanto dos consultores. Nessa mesma ótica, é interessante destacar que a informatização, a automação e a introdução de novas tecnologias de informação têm contribuído para que as empresas operem cada vez mais com menos níveis hierárquicos, favorecendo um estilo de gestão mais participativo. A partir desse duplo movimento de racionalização e flexibilização, observam-se também o frequente desaparecimento dos cargos gerenciais e o redesenho dos cargos operacionais em decorrência da introdução dos princípios do trabalho em equipe.

De acordo com Davel e Melo (2005), reconhece-se que os gerentes bem-sucedidos serão aqueles que, em situações variadas, buscam compreendê-las antes de agir, uma vez que para suplantar os desafios característicos de um ambiente rodeado de mudanças e instabilidades é necessário possuir habilidade conceitual e estratégica por parte desses profissionais. Assim, os gerentes eficazes serão aqueles que souberem usufruir de experiências múltiplas para mobilizar as competências necessárias e as situações adversas no contexto organizacional.

Davel e Melo (2005) comentam que uma das formas mais recorrentes para se caracterizar a função gerencial é levar em consideração as suas atividades cotidianas. Os autores argumentam que, de um lado, existem teóricos que buscam compreender o trabalho gerencial em termos de um grupo social amplo e, de outro, há diversos autores que apontam que tal grupo comporta fragmentações. Nesse âmbito, considera-se a categoria dos gerentes como heterogênea, mas que também apresenta certa coesão e identidade, uma vez que atende às múltiplas variáveis que explicitam e determinam a formação de uma categoria gerencial. Em termos práticos, é possível observar variações nas categorias funcionais dos gerentes - por exemplo, aqueles que trabalham na linha, no nível intermediário ou no alto escalão.

Considerando a existência de variadas formas para categorizar o profissional da gerência, também são variados os fatores de explicação e singularização do trabalho gerencial. Os mais comuns são os seguintes: a) atividades, relações de poder e interação com subordinados, superiores e colegas; b) enquadramento propiciado pelos padrões empresariais; c) possibilidades e restrições impostas pelas culturas vivenciadas pelos gerentes; d) carga elevada e a ambiguidade das responsabilidades da função gerencial; e) os problemas graves de saúde mental e de estresse ocupacional; e f) construção e consolidação da categoria gerencial centrada em princípios masculinos. A FIG. 2 apresenta o modelo esquemático das singularidades do trabalho gerencial, considerando que a sua função é dinâmica, circular e multidimensional, incluindo processos de atuação em relação ao ambiente, à interação com as pessoas, à simbolização desse relacionamento e ao controle, assimilação e reprodução dos efeitos decorrentes do seu trabalho. Por meio da análise dessa diversidade de fatores, torna-se possível elucidar o papel que essa categoria ocupa na contemporaneidade.

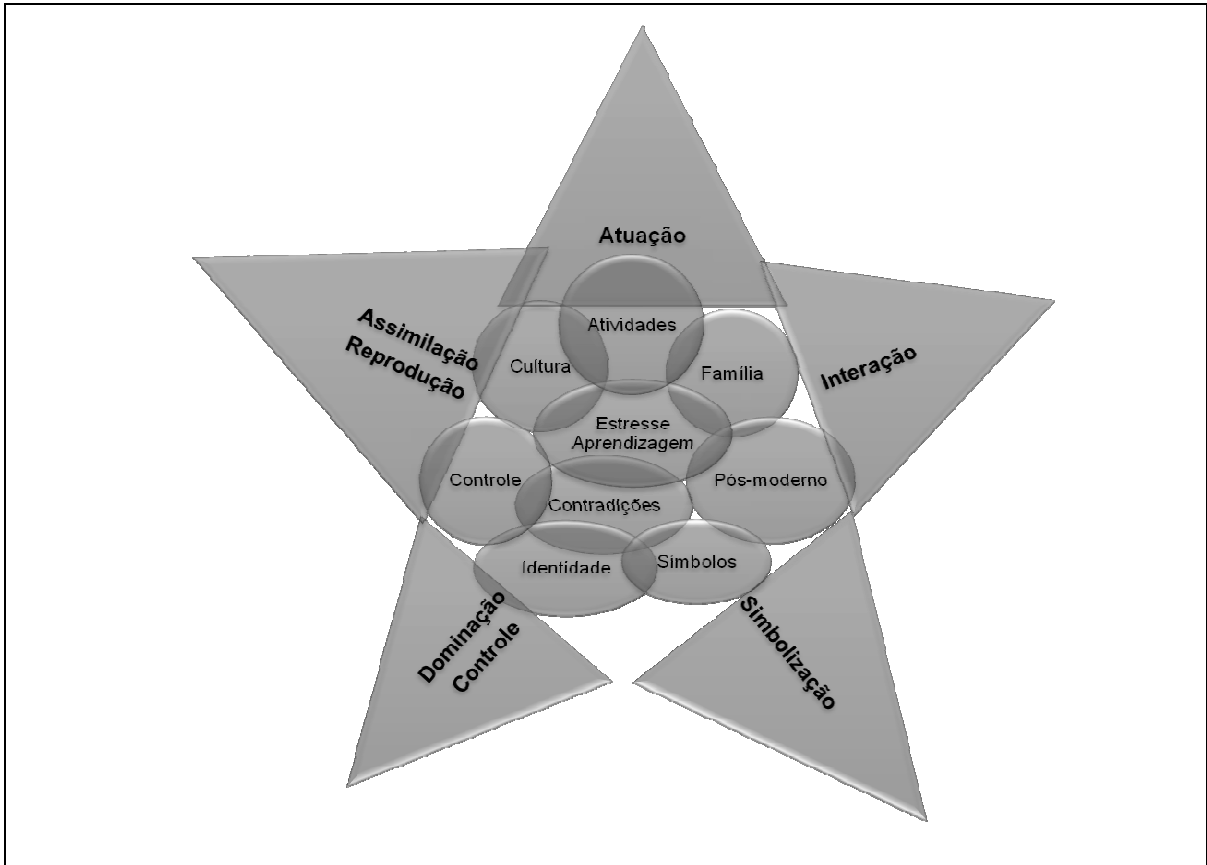


Figura 2 – Elementos do processo multidimensional do trabalho dos gerentes  
 Fonte: Davel e Melo (2005, p.43).

Em síntese, uma série de habilidades caracteriza o papel do gerente da atualidade, as quais vão muito além das funções clássicas de planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar. O gerente atual precisa ainda ser inovador, criativo, dinâmico, perseverante, aberto a mudanças, empreendedor e solucionador de problemas, entre outras habilidades. Ressalta-se que essas habilidades tornam-se absolutamente relevantes quando se considera que o contexto atual externo à organização é imprevisível, ambíguo, fragmentado, complexo e incerto. Complementa-se que esse estado de coisas amplia as contradições e dualidades advindas do trabalho do gerente. De um lado, esse profissional vivencia sentimentos de insegurança, decorrentes da pressão para desenvolver as habilidades que ora são requeridas e do próprio posicionamento da organização diante da realidade presente; de outro, é desafiado a responder prontamente a essas demandas, de modo que o valor econômico seja agregado à organização e o valor social, à sua própria vida, aqui representada pela manutenção do emprego (MELO, 2000; SPERLING, 2002).

Silva, Laros e Mourão (2007) argumentam que os mecanismos desenvolvidos e utilizados pelas organizações para lidar com as turbulências do mundo moderno passam, necessariamente, por transformações no trabalho dos gerentes e, por consequência, nas interações sociais que esses profissionais estabelecem com as suas equipes de trabalho. Para tanto, cabe ao gerente desenvolver habilidades interpessoais e demonstrar vivência sistêmica e de negócios, buscando equilibrar efetividade organizacional e qualidade de vida no trabalho.

Conclui Hill (1993) que o trabalho do gerente é árduo, pois está envolvido por uma variedade e fragmentação de tarefas, dado que a sua função depende da relação que esse ator estabelece com outros atores sociais, fundamentalmente os subordinados. Nessa relação, o gerente deve associar esforços psicológicos e técnicos, entre outros, para fazer com que os fins e as expectativas associadas ao seu trabalho sejam alcançados. Para tanto, precisa aprender a enfrentar as quatro formas de estresse mais comuns da profissão: tensão do exercício da função, negatividade, isolamento e o ônus da responsabilidade da liderança. Isso, sob pena de o crescimento organizacional ficar prejudicado sem o adequado equacionamento dessas fontes de pressão. Assim, é fundamental que os gerentes consigam reconhecer suas próprias necessidades e busquem compreender como equilibrar suas obrigações profissionais e pessoais.

### **2.3 Estresse: considerações preliminares**

Pressões econômicas e competitivas têm provocado grandes transformações no mundo organizacional. Essa situação gera efeitos danosos à saúde do indivíduo. Administradores e executivos são atores relevantes nesse cenário, pois assumem um papel fundamental na gestão dessas transformações. Para Cooper (2008), um efeito dessa situação associa-se à reação psicológica de lutar ou fugir que, usualmente, está ligada a estados de competição e pressão. Ambos, se prolongados, podem levar os executivos a um estado crônico de estresse, tornando-os susceptíveis ao aparecimento de doenças coronarianas, gastrintestinais e respiratórias. O isolamento e a solidão, além de outros efeitos não menos



importantes, tendem também a ser crônicos, devido ao nível de responsabilidade envolvido na função gerencial.

Hans Selye (1956), considerado um dos precursores dos estudos sobre estresse, argumenta que esse fenômeno deve ser entendido levando-se em consideração a sua duração, o equilíbrio do indivíduo diante dos estímulos, pressionadores ou não, e as exigências exercidas pelo meio ambiente no processo de adaptação individual. Em termos de duração, o estresse é considerado agudo quando decorre de uma reação individual imediata a pressões específicas ou momentâneas e crônico quando as reações estressantes permanecem por um espaço maior de tempo. Formas tanto positivas e equilibradas (eustress) quanto negativas e descompensadoras (distress) podem motivar ou debilitar o uso de energias do indivíduo no que se refere à relação mantida com o ambiente. Se as demandas do ambiente são fortes sobre a estrutura psíquica do indivíduo, o estresse é denominado de “sobrecarga”; se a demanda é considerada fraca, “monotonia”.

As diferentes formas de manifestação do estresse apontadas por Selye (1956), centradas na condição do indivíduo e nas características do meio que o circunda, introduzem algumas observações relevantes: a) as pessoas reagem diferentemente à presença de estímulos semelhantes, umas mostrando-se incapazes de lidar com as oscilações e mudanças, outras ajustando-se mais facilmente a situações evidentes de pressão e de desafios; b) o tipo e a frequência das manifestações estressantes dependem da personalidade, das experiências pessoais, dos valores, dos hábitos, do ambiente social e da estrutura física, psíquica e bioquímica.

Interessa a esta dissertação discutir as manifestações do estresse no ambiente ocupacional. Segundo Rossi (2008), o estresse organizacional tem se constituído em fonte importante de estudos, tendo em vista os fatores potencialmente causadores de pressão ocupacional, como o ambiente de trabalho, a estrutura da organização e o relacionamento entre empresa e empregado. A continuidade dos agentes estressores associados a esses aspectos pode desencadear uma série de disfunções organizacionais e doenças psicossomáticas. Esse tema será tratado em detalhes na próxima seção.

## **2.4 Estresse ocupacional: considerações gerais e conceituais**

A literatura mostra que a alta competitividade e o avanço tecnológico têm provocado grandes mudanças nas relações com e no trabalho, uma vez que o mercado tem se revelado muito imprevisível e exigente, abrindo precedentes para o aparecimento de agentes causadores de estresse ocupacional. A superposição desses agentes no ambiente de trabalho e a vulnerabilidade do indivíduo a eles podem configurar fatores determinantes para o surgimento de doenças no ambiente ocupacional. Trabalhadores dos mais diversos níveis hierárquicos estão sendo atingidos por esse problema, que deixa a saúde e o bem-estar ameaçados (COUTO, 1987; ALBRECHT, 1990; MENAGHAN, 1994; KARASEK, 1998; COOPER, 2008).

Na opinião de Zille (2005), as mudanças do mundo atual têm ocorrido em um ritmo frenético, fazendo com que o estresse se apresente como uma variável importante, que vem atingindo de forma assustadora os indivíduos em geral. Apesar de cada período da história contribuir positivamente para o desenvolvimento do mundo, acrescenta o autor que um preço habitual pago por essa contribuição associa-se ao estresse. Impactos diretos dessas transformações ocorrem no trabalho, deixando os indivíduos cada vez mais angustiados, tensos e inseguros quanto às suas atividades laborais.

Para Tamayo (2008), o estresse no trabalho é consequência dos impactos provocados pelas constantes manifestações de tensão nos ambientes organizacionais, tais como: situações de ameaça, fortes cargas de pressão, segurança, autoestima, convívio e condições de trabalho, ou seja, as situações antagônicas vivenciadas pelos trabalhadores no dia a dia. Ainda segundo esse autor, o caráter destrutivo do estresse tem propiciado uma avalanche de problemas para as organizações: uso abusivo de álcool, drogas, insatisfação, falta de comprometimento, afastamento do trabalho e baixo índice de produtividade. Daí se destaca que as exigências do trabalho, o excesso de tarefas, a redução de funcionários, a necessidade de manter-se na empresa e a deterioração das relações com e no trabalho são alguns dos fatores que contribuem para o surgimento do estresse organizacional.

Na visão de Cooper, Sloan e Williams (1988), a percepção pelo indivíduo de características negativas no seu ambiente de trabalho pode lhe trazer consequências físicas e mentais nocivas, podendo desencadear um quadro de estresse organizacional. Isso ocorre porque o indivíduo se sente incapaz de lidar com as fontes potencialmente causadoras de pressão no trabalho. A visão desses autores, portanto, denota que elementos tanto organizacionais quanto individuais estão presentes no aparecimento do estresse organizacional. De qualquer modo, os efeitos desse fenômeno são desastrosos, atingindo os indivíduos de uma maneira geral, principalmente aqueles que são impelidos a alcançar êxito no trabalho (RIO, 1995; LEVI, 2008).

Nesse sentido, o estresse organizacional, considerado como um estado decorrente das relações que o indivíduo estabelece com o seu trabalho, tornou-se uma fonte importante de preocupação e estresse, pois pode provocar perturbações no bem-estar psicossocial do indivíduo, principalmente quando as demandas do ambiente ocupacional ultrapassam as capacidades físicas e/ou psíquicas do indivíduo de lidar com elas (BATEMAN e STRASSER, 1983; AUBERT, 1993).

É importante observar que, conforme abordam Arroba e Kim (1988), aparentemente o estresse ocupacional é causado por acontecimentos do trabalho, mas as expectativas econômicas, políticas, culturais e sociais que decorrem da relação que o indivíduo estabelece com a sociedade devem ser consideradas. Este tipo de abordagem, chamada de “sociológica”, busca compreender as diferentes variáveis associadas ao contexto da sociedade. Adeptos desta abordagem, como Leontiev (1978) e Cassirer (1994), argumentam que há uma dependência entre a visão de mundo do indivíduo e a sua realidade social. Para construir essa realidade, o indivíduo depende de como esse contexto se estrutura em sua mente, de modo que ele possa identificar, interpretar e diferenciar os eventos que ocorrem à sua volta. Alterações na realidade social afetam diretamente os mecanismos psicológicos individuais. Dependendo da intensidade dessas alterações, um quadro de estresse pode se manifestar. Berndt e Coimbra (1995) complementam essa discussão salientando que a falta de equilíbrio entre as influências ambientais, o modo de vida e os componentes da natureza humana podem resultar em disfunções e/ou doenças. Assim, é necessário propor relações harmoniosas, éticas e não

ameaçadoras, fator fundamental para a saúde de todos aqueles que compõem a organização.

De um ponto de vista interno às organizações, Couto (1987) classifica os agentes causadores de pressão no trabalho em três categorias: a) comportamental; b) ocupacional – trabalho propriamente dito; e c) organizacional. Os agentes estressores classificados na categoria comportamental envolvem aspectos associados ao relacionamento interpessoal, à qualidade do ambiente social, à divergência de estilos de trabalho e à qualidade da supervisão, entre outros. Quanto ao trabalho propriamente dito, os estressores se relacionam a: processo decisório, nível de responsabilidade exigida pelas tarefas, estabelecimento de prazos de trabalho, qualidade das informações disseminadas na organização e volume de trabalho. Por fim, os estressores organizacionais se associam aos sistemas de compensação e de carreira disponibilizados pela empresa.

Para Tamayo (2008), uma das formas de lidar com as manifestações do estresse provocadas pelo grau de controle no trabalho consiste na prerrogativa de que os próprios indivíduos sejam estimulados a realizar as adaptações necessárias em seus postos de trabalho, uma vez que isso contribuirá para a garantia da autonomia, como também tornará suas tarefas mais satisfatórias. Assim, o fato de os gestores poderem contar com profissionais mais adaptados ao trabalho, provavelmente, refletirá positivamente no ambiente empresarial. Entretanto, é necessário que as fontes potenciais de pressão no trabalho sejam investigadas, de modo que quando tratadas evitem a instauração de quadros de estresse na organização. A partir do modelo teórico desenvolvido por Cooper, Sloan e Williams (1988), é possível identificar os fatores potenciais tanto internos quanto externos de pressão no trabalho, as suas consequências sobre o indivíduo e a organização, e os sintomas físicos e mentais manifestados. Trata-se de um modelo que, apesar de ter sido elaborado e validado no final da década de 1980, mantém-se atual, devido à sua abrangência e consonância com os aspectos que circundam o trabalho do gerente.

## 2.5 O modelo de Cooper, Sloan e Williams para o diagnóstico de estresse ocupacional

Para Cooper, Sloan e Williams (1988), os fatores causadores de estresse são comuns a todo trabalho ou ocupação, variando os tipos de fatores e a potência de sua manifestação segundo o perfil da organização em que o indivíduo atua e a personalidade do próprio trabalhador. Dessa forma, é importante ressaltar que a identificação dos fatores geradores de estresse e a busca incessante para seu combate contribuirão significativamente para o equilíbrio da estrutura organizacional.

O modelo de Cooper, Sloan e Williams (1988) foi o escolhido para esta pesquisa porque já foi validado por uma série de estudos internacionais e nacionais, conforme salientam Moraes e Kilimnik (1994), mas também por se adequar às condições de trabalho da categoria ocupacional que participou do presente trabalho - no caso, os gerentes de uma grande usina siderúrgica brasileira. De modo geral, o modelo contempla variáveis associadas às fontes potenciais de pressão no trabalho, à interpretação que o indivíduo faz dos eventos que ocorrem em sua vida e aos sintomas físicos e mentais decorrentes dessas situações. A FIG. 3 ilustra o modelo e as suas partes constituintes.

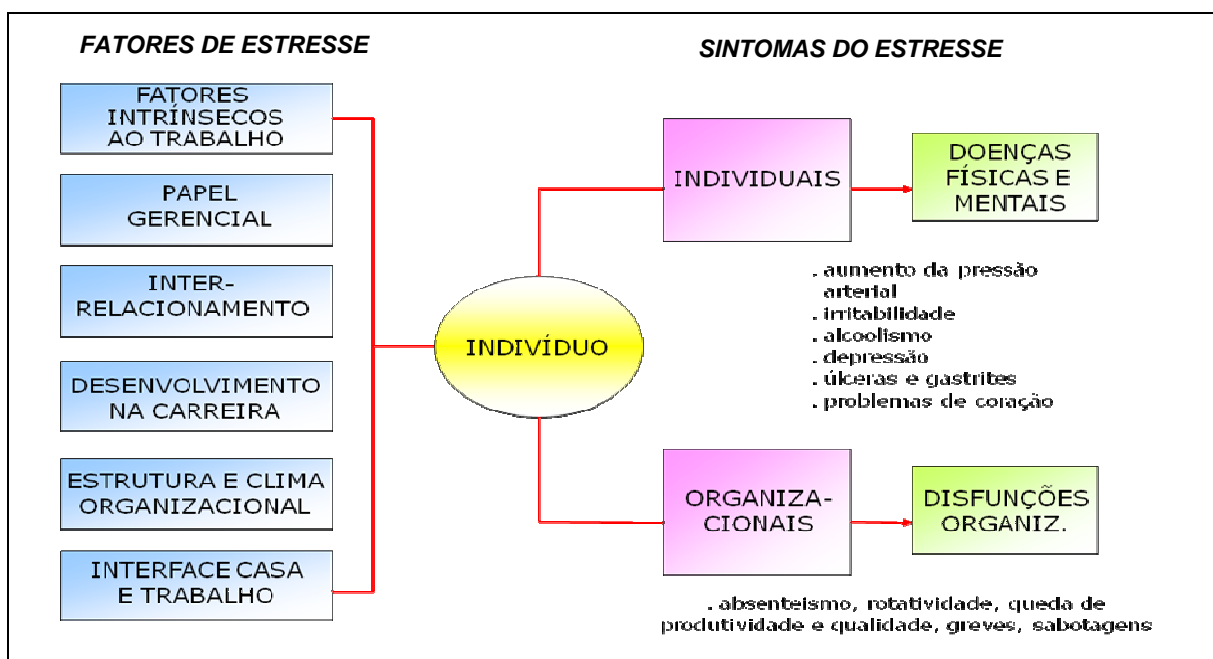


Figura 3 – Modelo de Cooper, Sloan e Williams  
Fonte: Cooper, Sloan e Williams (1988).

Seis categorias foram estabelecidas por Cooper, Sloan e Williams (1988) para determinar os fatores potencialmente estressores sobre um indivíduo na sua situação de trabalho: 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 apresenta os fatores e suas respectivas fontes de pressão no trabalho.

FATORES DE ESTRESSE	FONTES DE PRESSÃO
Intrínsecos ao Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volume de trabalho, novas tecnologias, ritmo de trabalho, natureza e conteúdo da tarefa.</li> </ul>
Papel Gerencial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Filosofia de gestão; participação nas decisões; autonomia; apoio e orientação de superiores.</li> </ul>
Inter-relacionamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoio, isolamento, disponibilidade para o outro e conflitos de personalidade.</li> </ul>
Desenvolvimento na Carreira	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de compensação, oportunidades de treinamento e desenvolvimento, valorização de desempenho, perspectivas de promoção, segurança no emprego.</li> </ul>
Estrutura e Clima Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas e valores empresariais, nível de comunicação, recursos financeiros, clima de trabalho e características estruturais.</li> </ul>
Interface Casa e Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eventos externos ao trabalho, apoio familiar ao cargo, afastamento ou aposentadoria, instabilidade ou insegurança familiar, carreira <i>versus</i> vida doméstica.</li> </ul>

Quadro 1 – Fatores de estresse e fontes de pressão no trabalho  
Fonte: Cooper, Sloan e Williams (1988).

Convém destacar que os fatores potenciais de estresse no trabalho e suas respectivas fontes de pressão, conforme apresentado no QUADRO 1, são mediados por diferenças individuais. Significa dizer que os empregados não reagem de modo homogêneo às fontes potencialmente causadoras de pressão no trabalho. Aspectos associados à personalidade, às experiências de vida e ao modo como as estratégias são escolhidas para combater as fontes potenciais de pressão no trabalho explicam as manifestações do estresse.

É importante ressaltar que desequilíbrios na vida pessoal e profissional de um indivíduo podem desencadear um estado de tensão. Segundo Couto (1987), o estado de tensão complica-se quando ocorre superposição entre sentimentos de preocupação e insegurança. Nesse caso, a incidência de sintomas será bem maior.

Tais sintomas podem ser de natureza física e mental, que dependerão de aspectos individuais associados à personalidade e ao nível de controle sobre os eventos da vida e de aspectos ligados ao ambiente organizacional. De um ponto de vista físico, os sintomas mais comuns são cardíacos, respiratórios e estomacais. Quanto aos sintomas organizacionais, os principais ligados ao trabalho gerencial associam-se a *turnover*, absenteísmo, queda de produtividade e acidentes, entre outros. Esses sintomas, geralmente, decorrem de estados de tensão, causados por senso de ampla responsabilidade sobre tudo, senso de premência de tempo, má administração do tempo e investimento na imagem. Já os sintomas psicológicos mais comuns relacionam-se a apatia, alienação, ansiedade e desmotivação.

Tão importante quanto identificar os fatores de estresse e as respectivas fontes de pressão no trabalho é descrever as estratégias de enfrentamento das situações estressantes. O termo usado para tratar das estratégias de enfrentamento é *coping*, de origem anglo-saxônica, traduzido para a língua portuguesa como “formas de lidar com”. Segundo Anaut (2005), *coping* significa ações desenvolvidas por um indivíduo para fins de adaptação e ajustamento a situações difíceis. A maneira como um indivíduo enfrenta as situações de pressão dependerá de sua maturidade psicológica para lidar com os custos e benefícios inerentes aos obstáculos e desafios que se apresentam em sua vida. Portanto, ao modelo de Cooper, Sloan e Williams (1988) acrescentam-se as estratégias de combate ao estresse ocupacional conforme observado em outros estudos realizados sobre o tema (LADEIRA, 1996; PAIVA, 1999; ZILLE, 2005; BRAGA, 2008).

Segundo Lazarus e Folkman (1984), as estratégias de combate ao estresse podem se orientar para: a) o problema; e b) as emoções. No primeiro tipo de estratégia, o indivíduo focaliza o problema, tentando modificar a relação que estabelece com a situação que o gera. Nesse sentido, percebe que o seu esforço propiciará o gerenciamento imediato de alguma pressão evidente. Ao agir assim, ele se mostra proativo para resolver os obstáculos, explorando conscientemente as informações disponíveis que poderiam ser úteis para solucioná-los. As estratégias de ação mais usuais orientadas para o problema se voltam para a adoção de planos alternativos, a revisão de objetivos, a aprendizagem de novas habilidades e a obtenção de aconselhamentos e de apoio social. No segundo tipo de estratégia, o indivíduo

procura canalizar esforços para se regular emocionalmente no processo. O indivíduo pode buscar o controle da emoção vivenciada na situação problemática, aceitar resignadamente a realidade sem modificar o curso dos fatos ou descarregar a emoção por meio de manifestações de raiva ou de choro, do aumento do consumo de álcool e tabaco ou de quaisquer outras ações impulsivas. Reitera-se que as estratégias voltadas para a emoção podem prolongar a exposição do indivíduo às fontes de pressão, potencializando o aparecimento dos sintomas de estresse.

Quick et al. (2003), compreendem que a constante busca pelo sucesso no trabalho, os expedientes prolongados, as viagens a negócios, a preocupação com as datas limite e o equilíbrio família-trabalho são fatores que têm provocado muito estresse entre executivos, levando-os, até mesmo, a pedir demissão e/ou comprometendo o desenvolvimento da organização. Para tanto, vale ressaltar a importância de se manter o bem-estar no ambiente organizacional, o que exige cada vez mais ação estratégica por parte dos gerentes para enfrentar as pressões.

Diante das pressões vivenciadas pelos executivos no mundo do trabalho, torna-se fundamental desenvolver competências, administrar interrupções e lidar com colegas e chefes difíceis para se obter um equilíbrio mais saudável entre o trabalho e a vida pessoal, evitando assim o estresse e possibilitando a harmonia na empresa. Atingir equilíbrio entre as exigências do trabalho, as viagens a negócios, a família e os amigos tem sido tarefa árdua no mundo moderno e, ainda maior, para administradores e executivos com carga horária prolongada (QUICK et al., 2003). Aspectos associados ao estresse gerencial são discutidos na próxima seção teórica.

## **2.6 O gerente e o estresse ocupacional**

Ainda que o estresse represente um fenômeno comum a todas as ocupações e diferentes níveis hierárquicos, pressupõe-se ser possível identificá-lo mais facilmente em ocupações cujas demandas e pressões naturais desses postos de trabalho são mais altas quando comparadas a outras funções. A função gerencial parece se encaixar nessa pressuposição.



Na opinião de Quick et al. (2003), os executivos da atualidade são impactados por duas forças que os colocam em um círculo vicioso: pressão competitiva e insegurança no emprego. À medida que as pressões competitivas se avolumam, os executivos se sentem mais inseguros no emprego. Chanlat (2005) enriquece essa discussão afirmando que o medo da demissão persegue o gerente da atualidade, principalmente aqueles que estão na faixa dos 50 anos. Em decorrência disso, é muito comum observar esse profissional procurando por emprego, na maioria das vezes, como vítimas da conjuntura econômica moderna. Todavia, não se pode deixar de considerar aspectos contextuais de outra natureza impactando a vida profissional do gerente, como políticos e socioculturais.

A esse respeito, Sperling (2002) e Davel e Melo (2005) constataam que no momento atual de globalização os gerentes vivenciam situações ambíguas, que podem resultar em estresse profissional. Tais circunstâncias se dão em virtude da introdução de novas tecnologias de processo e produção, bem como de novas regras econômicas impostas pelo mercado competitivo, algo que demanda das organizações respostas rápidas, eficientes e orientadas para resultados. Esse contexto exige que o profissional da gestão adote uma nova forma de atuação para superar os desafios impostos pelos processos de reestruturação e modernização organizacional, como também seja capaz de compreender os reflexos desses processos no ambiente ocupacional. Estudo realizado por Levinson (1989) reforça essa discussão, ao evidenciar que as pressões constantes geradas pelas transformações atuais têm levado os gerentes a tomarem consciência de que elas não são de curta duração, fato que os obrigam a adquirir mais conhecimento e habilidades para lidar com a imprevisibilidade do dia a dia de trabalho. Na opinião desse autor, vivenciar as pressões e emoções decorrentes do isolamento e do ônus da responsabilidade inerentes ao exercício gerencial motiva os profissionais desta categoria a lidar com os desafios da função e, a partir daí, atribuir novos significados ao seu trabalho.

Em consonância com as considerações teóricas feitas até aqui, Zille, Braga e Marques (2008) comentam ser muito comum no ambiente organizacional da atualidade a existência de insegurança nas relações de trabalho decorrente das cobranças, das dificuldades nas relações interpessoais e da introdução de novos

recursos tecnológicos, fatores que impulsionam numerosas mudanças nas estratégias de gestão. Tal contexto tem levado os gerentes a assumirem novas responsabilidades, suplantarem múltiplos desafios e desenvolverem processos de reconstrução do modo de pensar sobre os problemas e os princípios teóricos e tecnológicos. Alguns estudos demonstraram que a introdução de novas tecnologias nas últimas décadas implicou profundas modificações no modo de pensar e nos estilos de gerenciar, exigindo dos gerentes maior habilidade para lidar com as inovações das telecomunicações, da microeletrônica e da informática (MORAES, SANTOS e KILIMINIK, 1999; ZILLE, 2005; TANURE, CARVALHO NETO e ANDRADE, 2007; BRAGA, 2008). Esperava-se que o desenvolvimento tecnológico propiciasse mais tempo para a vida pessoal, porém tal processo tem invadido os espaços da vida dos executivos, fundamentalmente aqueles relacionados ao lar e ao lazer (PERISTA, MAXIMIANO e FREITAS, 2000).

Pressupõe-se que a realidade descrita no parágrafo anterior coloca o gerente em contato com desafios e excessivas horas de trabalho. A esse respeito, Quick et al. (2003) destacam que a saúde dos executivos pode ser afetada pela sobrecarga de trabalho ou por expedientes prolongados. Além disso, litígios, situações conflituosas, responsabilidade e personalidades abrasivas podem gerar estresse. Frequentes alterações no mundo do trabalho, fontes de pressão do lar/trabalho, exigências do mercado e convívio no ambiente organizacional são fatores que culminam para a existência de quadros de estresse. Argumentam esses autores que o segredo é o equilíbrio para lidar com tal situação, ou seja, a prevenção do estresse.

Fatores associados à função do gerente, segundo Couto (1987), são determinantes para provocar pequenas alterações no seu nível de ansiedade e, até mesmo gerar níveis de tensão mais altos, que podem resultar em estafa ou esgotamento físico-mental. Essas situações podem prejudicar sensivelmente o desempenho do gerente no trabalho. O autor explica que os fatores potencialmente desencadeadores de pressão no trabalho do gerente se associam a: a) relacionamento permanente com pessoas de temperamento difícil; b) mudanças físicas de trabalho; c) prazos excessivos e urgentes; d) tomada de decisões que podem afetar a vida de muitas pessoas; e) recuperação do desempenho de empresas ou unidades de negócios com problemas financeiros; f) gerenciamento eficaz com poucos recursos ou sem

apoio da matriz; g) correção de erros de antecessores; h) excesso de viagens; i) administração de conflitos da equipe de trabalho; e j) interface com diversos clientes internos e externos à empresa.

Além dos fatores apontados por Couto (1987), a sobrecarga de trabalho e a ambiguidade de papéis, conforme argumenta Hill (1993), são aspectos que quando atuam em conjunto levam os gerentes a sentirem-se frustrados, esgotados e com sentimento de culpa por não alcançar suas metas de trabalho. Nesse âmbito, Hill (1993) propõe uma reflexão sobre o vasto investimento de tempo e de energia que os gerentes dedicam no exercício da sua função, uma vez que estes profissionais trabalham exaustivamente disponibilizando quase todo o seu tempo livre ao trabalho.

Corroborando as recomendações de Hill (1993), estudo realizado por Tanure, Carvalho Neto e Andrade (2007) demonstra que a sensação de estar sempre devendo foi uma das fontes de tensão evidenciadas em executivos de grandes empresas brasileiras. As outras fontes de tensão reveladas pela pesquisa associaram-se ao desequilíbrio de tempo investido na carreira e na vida social, ao estresse decorrente das mudanças organizacionais, ao prazer e orgulho com as atividades que executam e às dificuldades de distinguir os papéis pessoais dos profissionais.

A respeito da sensação de estar em débito com o trabalho, Tanure, Carvalho Neto e Andrade (2007) comentam que isso decorre dos processos de reestruturação que ocorrem na organização, intensificando as tarefas e responsabilidades dos executivos. Esses processos afetam significativamente o trabalho, elevando o nível de cobranças e propiciando a instabilidade no emprego. Nesse sentido, as constantes preocupações em se manter em dia com as obrigações profissionais, potencializadas pela competição e pela busca de progressão no trabalho, deixam os gerentes cada vez mais propícios ao quadro de estresse. A quantidade de tarefas a serem realizadas em curto espaço de tempo faz com que as atividades fiquem fragmentadas ou, até mesmo, inacabadas, o que contribui para um clima de tensão na função gerencial. Tal constatação denota que as interrupções no trabalho do gerente provocam a má utilização do fator tempo, bem como a descontinuidade da

realização das atividades na empresa. Ante o exposto, pode-se afirmar que os gerentes vivenciam constantes situações de estresse em virtude da sensação de dívida permanente com as funções profissionais (FREITAS, 1998; HUY e MINTZBERG, 2003 citado por TANURE, CARVALHO NETO e ANDRADE, 2007).

O fator tempo tem sido alvo de muita discussão no contexto empresarial, caracterizando outra fonte de tensão identificada na pesquisa realizada por Tanure, Carvalho Neto e Andrade (2007). Comumente, os gerentes se veem em situações de tensão em virtude da ausência de tempo para realizar suas tarefas, além de vivenciarem a sensação frustrante por não poderem usufruir de outras dimensões fora do ambiente de trabalho que são indispensáveis para o ser humano. Os relacionamentos familiares e entre os amigos geralmente ficam sensivelmente prejudicados. Outro aspecto que tem interferido significativamente na utilização do tempo são os novos recursos tecnológicos, os quais roubam o tempo de outras dimensões da vida do gerente, dificultando a separação entre o que é e o que não é trabalho, provocando, muitas vezes, uma espécie de invasão na sua vida pessoal. Nesse sentido, momentos para se dedicar ao lazer têm sido preenchidos com obrigações profissionais. O conjunto desses aspectos potencializa a manifestação dos fatores de estresse, consumindo a energia dos gerentes para desenvolver com eficácia o seu trabalho (DUMAZEDIER, 1979; PERISTA, MAXIMIANO e FREITAS, 2000).

A sobrecarga de responsabilidades decorrente das constantes fusões, aquisições e reestruturações do mundo empresarial atual, mais uma fonte de pressão detectada no estudo de Tanure, Carvalho Neto e Andrade (2007), vem exigindo dos gerentes equilíbrio emocional e saúde para suplantar os obstáculos que se fazem presentes nesses processos organizacionais. Mudanças dessa natureza, por serem desconhecidas, são percebidas como ameaçadoras e geram medo, angústia e incertezas na rotina de trabalho gerencial, sentimentos estes que podem provocar desequilíbrios na vida pessoal e profissional dos gerentes. Tal situação leva os gerentes, de um lado, a desenvolverem estratégias para conservar alguma segurança no trabalho e, de outro, a evitar que desajustes neste âmbito possam deflagrar o aparecimento de doenças ocupacionais. Para tanto, é fundamental que as mudanças sejam planejadas, sob pena de os gerentes serem acometidos por

quadros de esgotamento físico e mental.

Uma fonte de tensão também observada nos estudos dos pesquisadores diz respeito ao orgulho do gerente de pertencer à organização, sensação muito comum no cotidiano desses profissionais que conquistaram uma posição de destaque no trabalho e que colabora para o sentimento de prazer e realização pessoal e profissional. A autonomia, a capacidade de liberdade e a independência experimentada no trabalho são características que contribuem para a vivência desse sentimento prazeroso e de percepção de sentido no trabalho. Entretanto, se faltarem características dessa natureza no trabalho o orgulho pode ser quebrado, gerando tensão na realização das atividades. A confiança na empresa e nas pessoas com as quais o gerente se relaciona no trabalho também contribui para reforçar o orgulho sentido no desempenho da sua função. Assim, o trabalho harmonioso em equipe estimula o sentimento de orgulho, de pertencimento e de admiração, aliviando a tensão no ambiente ocupacional (TANURE, CARVALHO NETO e ANDRADE, 2007).

A última fonte de tensão constatada no estudo de Tanure, Carvalho Neto e Andrade (2007) refere-se ao papel que o executivo desempenha no espaço organizacional, denominado pelos pesquisadores de “teatro corporativo”. Os gerentes que conseguiram conquistar os escalões mais altos da empresa acabam fazendo parte de um cenário de poder que envolve grande disputa com aqueles que aspiram ascender a essa condição. Para se dar bem em situações dessa natureza, é importante que o gerente represente um desempenho teatral para jogar com equilíbrio e, conseqüentemente, transformá-lo em uma arma poderosa para a conquista dos seus ideais na organização. Entretanto, vale acrescentar que o executivo não deve se tornar prisioneiro de seu papel, sob pena de comprometer a sua vida pessoal, o que pode lhe trazer infelicidade e tensão no trabalho, e, conseqüentemente, propiciar o surgimento de doenças ocupacionais.

O QUADRO 2 estabelece um paralelo entre o estudo realizado por Tanure, Carvalho Neto e Andrade (2007) e a tipologia de Cooper e Sloan e Williams (1988) para diagnosticar os fatores potenciais de estresse no trabalho.

<b>FATORES DE ESTRESSE NO TRABALHO (COOPER, SLOAN e WILLIAMS, 1988)</b>	<b>FONTES DE TENSÃO NO TRABALHO (TANURE, CARVALHO NETO e ANDRADE, 2007)</b>
Interface Casa e Trabalho (ICT)	Tempo e energia deslocados para carreira
Fatores Intrínsecos ao Trabalho (FIT)	Sobrecarga e responsabilidades advindas de mudanças
Papel Gerencial (PG)	Dívida ao trabalho
Estrutura e Clima Organizacional (ECO)	Orgulho de pertencer a uma empresa
Papel Gerencial (PG) e Inter-relacionamento (IR)	Papel executivo (teatro corporativo)

Quadro 2 – Paralelo entre o estudo de Tanure, Carvalho Neto e Andrade (2007) e a tipologia de Cooper, Sloan e Williams (1988) para diagnóstico do estresse ocupacional  
Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

A fonte de tensão tempo e energia deslocados para a carreira, prejudicando outras esferas de vida fora do ambiente ocupacional, corresponde à categoria denominada “Interface Casa e Trabalho” (ICT), uma vez que as fontes potenciais de pressão nessa perspectiva estão relacionadas aos aspectos que envolvem o relacionamento da díade carreira-família ou outros eventos externos ao trabalho. Nesse sentido, a quantidade de atividades ocupacionais desempenhadas pelo gerente reduz drasticamente o tempo que este profissional poderia destinar não apenas para os relacionamentos afetivos e sociais como também para o lazer (COOPER, SLOAN e WILLIAMS, 1988; TANURE, CARVALHO NETO e ANDRADE, 2007).

Já a fonte de tensão identificada pela sobrecarga de responsabilidades advindas de mudança, que envolve fusões, aquisições e reestruturações, está associada aos “Fatores Intrínsecos ao Trabalho” (FIT), considerando que elas ocorrem provocando alterações no ritmo, volume e conteúdo do trabalho, como também diferentes impactos nos trabalhadores com a introdução das novas tecnologias. Desequilíbrios nessas esferas levam os profissionais da gestão a experimentarem sentimentos de perda de referência, medo e angústia, potencializados pelo caráter ameaçador e incerto atraído pelas mudanças organizacionais (COOPER, SLOAN e WILLIAMS, 1988; TANURE, CARVALHO NETO e ANDRADE, 2007).

A pressão decorrente do sentimento de estar sempre em dívida com a empresa devido à sensação de incompetência ou incapacidade de gerenciar as suas demandas complexas corresponde ao fator denominado de “Papel Gerencial” (PG), fundamentalmente no que se refere à filosofia de gestão organizacional. Deve fazer parte do cenário gerencial a concepção de que a sobrevivência na função depende da dedicação ao trabalho e do aprendizado de novas qualificações para que os resultados de produtividade possam ser alcançados. Esses elementos assumem importância capital nos índices elevados de pressão evidenciados no trabalho do gerente da atualidade (COOPER, SLOAN e WILLIAMS, 1988; TANURE, CARVALHO NETO e ANDRADE, 2007).

A fonte de tensão originada do sentimento de pertencer e de se orgulhar com os valores e tudo aquilo que circunda o ambiente de uma organização mostra relação com o fator “Estrutura e Clima Organizacional” (ECO), dado que ele se aplica às políticas, valores e características, e ao clima de trabalho da organização. A confiança na empresa e nas pessoas com as quais o gerente se relaciona no ambiente ocupacional estimula o seu orgulho e o seu sentimento de pertencer à organização. Mas se for quebrada pode gerar tensão no trabalho. A fonte de pressão do teatro corporativo, representada pelo papel do executivo para ser reconhecido como um líder, impulsionando-o a vivenciar jogos de poder para sustentar essa identidade, mantém interface com os fatores chamados de Papel Gerencial (PG) e Inter-relacionamento (IR), tendo em vista que eles estão associados, respectivamente, a aspectos intrínsecos da gestão empresarial e da interação social emanada pelo exercício dessa função. Este papel é duramente modelado e conquistado em termos de ascensão na carreira, tendendo a uma cristalização e custos elevados de ordem pessoal (COOPER, SLOAN e WILLIAMS, 1988; TANURE, CARVALHO NETO e ANDRADE, 2007).

Sintetizando esta seção teórica, reitera-se que, apesar dos padrões de comportamento gerencial observado nos estudos discutidos anteriormente, é pertinente citar Chanlat (2005) quando este autor argumenta que cada pessoa percebe distintamente os fatores de estresse, interiorizando-os e reagindo particularmente a eles. Significa dizer que determinadas características pessoais - por exemplo, personalidade e experiência de vida - definirão o modo como o

indivíduo reagirá, afetiva e cognitivamente, aos eventos que circundam a sua vida. É por isso que “certos gerentes percebem o estresse onde outros não o veem e vice-versa” (CHANLAT, 2005, p. 302). Não obstante constatar a importância dos fatores individuais na avaliação e interpretação das fontes potenciais de pressão decorrentes do trabalho, o apoio social fora da organização - isto é, disponibilizado pela família e pelos amigos - revela-se como um fator muito importante para atenuar as pressões ocupacionais submetidas ao gerente, complementa esse autor.



### **3 METODOLOGIA**

Este capítulo descreve os aspectos metodológicos utilizados na realização do estudo: o método de pesquisa, as unidades de análise e de observação, os procedimentos amostrais, a operacionalização das técnicas de coleta de dados e o tratamento e a análise dos dados levantados. Isto é, apresenta os procedimentos teóricos, técnicos e epistemológicos (BRUYNE, JACQUES e De SCHOUTHEETE, 1977), que possibilitam de forma ordenada, sistemática e racional, desenvolver a investigação e o caminho percorrido para alcançar os objetivos da pesquisa (MARCONI e LAKATOS, 1990; NAGEL, 1995; BUNGE, 1998).

#### **3.1 O método da pesquisa**

O método de pesquisa utilizado neste trabalho tratou-se de um estudo de caso quantitativo com característica descritiva e explicativa. Esse método de pesquisa, segundo Yin (2005), busca investigar empiricamente um fenômeno contemporâneo e que apresenta características idiossincráticas. Ainda segundo esse autor, o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa flexível, porque o pesquisador pode utilizar diferentes técnicas de levantamento de dados, tanto primárias quanto secundárias, visando ampliar a interpretação das informações obtidas. No caso desta pesquisa, os dados primários foram colhidos por meio de um questionário fechado, complementado pela análise de documentos: a) disponibilizados pela organização e por informações consultadas no seu site institucional; e b) examinados em uma instituição que se responsabiliza pela caracterização e monitoração do setor que integra a empresa pesquisada (IBS – Instituto Brasileiro de Siderurgia). A utilização de mais de uma técnica de levantamento de dados permite que um fenômeno possa ser investigado e compreendido com maior amplitude (YIN, 2005).

Um estudo de caráter descritivo, conforme argumenta Triviños (1987), pretende descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade. Portanto, exige do pesquisador uma série de informações sobre o que ele deseja pesquisar.

Cervo e Bervian (1998) explicam que a pesquisa descritiva pode ser caracterizada como aquela que observa, registra, analisa e correlaciona fatos, procurando descobrir, com a maior precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros fenômenos, sua natureza e características. Por essa razão, esta pesquisa utilizou o questionário como principal técnica para o levantamento quantitativo dos dados.

A pesquisa é quantitativa, segundo salienta Vergara (2006), quando utiliza procedimentos estatísticos para a interpretação dos dados. De acordo com Richardson (1999), o método quantitativo representa a intenção do pesquisador de: garantir a precisão dos resultados; evitar distorções de análise e interpretação; e possibilitar uma margem de segurança quanto às inferências que serão feitas. Assim, conforme argumentam Cervo e Bervian (1998), o questionário é a forma mais usada para coletar dados de natureza quantitativa, pois permite mensurar com exatidão o que se deseja saber. Para esses autores, o questionário “contém um conjunto de questões, todas logicamente relacionadas com um problema principal” (CERVO e BERVIAN, 1998, p. 138).

A vantagem dessa técnica de pesquisa consiste na possibilidade de abarcar um número maior de pessoas em um espaço menor de tempo. O questionário pode ser composto por perguntas fechadas (estruturadas), abertas (nãoestruturadas) ou fechadas e abertas (semiestruturadas). As questões estruturadas são padronizadas, de fácil aplicação, fáceis de codificar e analisar. Geralmente, é a técnica mais usada em pesquisas de cunho quantitativo. Já as perguntas nãoestruturadas, destinadas à obtenção de respostas livres, embora possibilitem obter dados ou informações mais ricas e variadas, são codificadas e analisadas com maiores dificuldades (CERVO e BERVIAN, 1998). O instrumento utilizado por esta pesquisa foi fundamentalmente composto por perguntas fechadas, que tiveram por finalidade descrever as características gerais dos fatores de pressão no trabalho de gerentes de uma grande usina siderúrgica brasileira, os sintomas físicos e mentais decorrentes do exercício da função destes profissionais e as estratégias que eles utilizam para lidar com as fontes de pressão no trabalho, tendo em vista o modelo de estresse ocupacional de Cooper, Sloan e Williams (1988).

A descrição do fenômeno considerado no estudo serviu de base para o caráter explicativo da pesquisa, que se apoiou na utilização de procedimentos estatísticos bivariados, que buscaram correlacionar dados demográficos e ocupacionais dos gerentes pesquisados com os fatores que pressionam o trabalho desta categoria ocupacional e com os sintomas físicos e mentais manifestados decorrentes do exercício da sua função. Tais procedimentos estatísticos são descritos detalhadamente em outra seção deste capítulo.

### **3.2 Unidades de análise e de observação**

Nesta pesquisa, tanto a unidade de análise quanto a de observação referem-se aos gerentes de uma usina siderúrgica localizada no estado de Minas Gerais pertencente a um dos maiores grupos siderúrgicos do mundo. Escolheu-se essa usina por ela ser a principal do grupo, fato que contribui para a sua sustentação de ser global e de se posicionar como uma das mais lucrativas do setor siderúrgico. Acrescenta-se ainda que a siderurgia, tanto no mercado nacional quanto no internacional, está passando por um momento de demanda crescente. Isso leva seus organizadores a realizarem investimentos de grande vulto para a atualização tecnológica e a expansão de suas unidades, visando ao crescimento das operações nacionais e estrangeiras. Esta usina orienta-se pela missão do grupo siderúrgico de que faz parte, cujos principais compromissos são: oferecer produtos e serviços de qualidade aos seus clientes; propiciar a realização de seus empregados; e buscar o desenvolvimento sustentável da sociedade.

Pressupõe-se neste estudo que a categoria gerencial representava o pilar de sustentação e disseminação da missão da organização em todas as unidades produtivas do grupo siderúrgico. Considera-se que essa exigência e outras específicas do trabalho de gerentes que atuam em um grupo empresarial dessa magnitude devem submetê-los a níveis mais acentuados de pressão ocupacional. Tendo isso em mente, a unidade de observação ficou composta por profissionais que ocupam diferentes cargos de gestão na usina pesquisada, divididos em: gerentes gerais, gerentes intermediários e chefes de área.

Segundo documento disponibilizado pela área de RH, as atividades previstas para todos os ocupantes de cargos de gestão na usina pesquisada, de modo geral, exigem que eles tenham capacidade mais elevada para compreender fatos organizacionais, analisar de modo mais amplo as situações de trabalho e atuar em prol dos resultados necessários ao crescimento da organização. Todavia, algumas diretrizes específicas podem ser destacadas na descrição dos cargos gerenciais envolvidos na pesquisa.

Ao gerente geral compete as seguintes funções: a) propor políticas de planejamento, desenvolvimento e administração das atividades, a fim de assegurar o cumprimento dos objetivos de faturamento, lucratividade e crescimento da empresa; b) assegurar a execução do plano de ação empresarial, por meio do planejamento e do acompanhamento das metas estabelecidas; c) promover e garantir a eficácia da gestão da qualidade; d) assegurar a definição e implementação de uma estrutura organizacional que possibilite a consecução dos objetivos da empresa; f) promover o desenvolvimento e manutenção de relacionamentos internos e externos, assegurando a qualidade e continuidade dos contatos necessários; g) obter recursos materiais e humanos necessários ao exercício da sua função; h) garantir a qualificação adequada para o desempenho das atividades sob sua responsabilidade, i) estimular o aperfeiçoamento e desenvolvimento funcional de sua equipe de trabalho; h) aplicar ações corretivas nas situações que assim demandarem; e j) desenvolver e/ou coordenar outras atividades afins, conforme necessidade superior. Por fim, exige-se desta categoria gerencial habilidade para desempenhar atividades de maior âmbito e complexidade, atuando de forma responsável para alcançar os objetivos da empresa.

Ao gerente intermediário compete as seguintes funções: a) gerenciar as atividades relativas à execução dos serviços; b) administrar as atividades das unidades subordinadas, assegurando um consenso entre as ações políticas da empresa; c) supervisionar e acompanhar o planejamento e programas relacionados ao setor de Recursos Humanos, definindo políticas e normas funcionais necessárias; d) participar de reuniões periodicamente; e) incentivar o desenvolvimento tecnológico; f) interpretar procedimentos específicos; g) buscar equilíbrio nos relacionamentos internos e externos à empresa; h) orientar os subordinados; i) estabelecer e manter

programas para atingir os objetivos; e j) executar ações necessárias ao atendimento das políticas de qualidade, respeito ao meio ambiente, segurança e saúde.

Ao chefe de área compete as seguintes funções: a) ser capaz de coordenar e executar atividades, como também administrar os contratos de empresas prestadoras de serviços, em conformidade com as diretrizes, necessidades e objetivos da empresa; b) participar do planejamento global da empresa, opinando de forma ativa em assuntos relacionados ao seu cargo; c) elaborar planos, definindo metas para seus subordinados e propondo políticas funcionais; d) buscar o aperfeiçoamento da estrutura funcional, realocando responsabilidades e mudanças nas linhas de comunicação; e) almejar por maior produtividade; f) observar os critérios de segurança; g) aplicar ações corretivas quando necessário; e h) estimular o aperfeiçoamento e desenvolvimento funcional. Para tanto, o chefe de área participa ativamente no processo decisório e interage com informações que repercutem no trabalho das pessoas, inclusive de outras áreas.

### **3.3 População e amostra**

A população de gestores da usina siderúrgica estudada está composta por, atualmente, 122 profissionais, dos quais 12 ocupam o cargo de gerente geral, 21 de gerente intermediário e 84 de chefes de área. A usina conta também com 5 diretores, para os quais foram enviados questionários, mas que não foram retornados. A amostra participante da pesquisa ficou composta por 73 profissionais, perfazendo um percentual de 60,0% do total dos ocupantes de cargos de gestão da empresa. Cerca de 10,0% agrupou a categoria de gerência geral, quase 18,0% a gerência intermediária e a grande maioria, cerca de 73,0%, a chefia de área, categoria esta mais comum em usinas siderúrgicas, uma vez que o maior contingente de trabalhadores neste tipo de unidade produtiva atua desempenhando atividades mais operacionais. Em termos de representação da amostra em relação ao total de ocupantes por cargo pesquisado observa-se que 58,0% representaram a categoria de gerência geral, 62,0% a gerência intermediária e 87,0% a chefia de área.

### 3.4 Operacionalização da coleta de dados

A coleta de dados aconteceu em duas etapas. A primeira consistiu no recolhimento de diversos documentos e informações que permitiram descrever e contextualizar a empresa pesquisada. Essas informações foram apuradas por meio de documentos disponibilizados pela empresa, por exemplo: informativos internos e consulta ao site institucional. Tendo por base o grupo empresarial como um todo e a usina escolhida para fazer parte da pesquisa, estas informações versaram sobre características estruturais e produtivas, missão da organização, princípios de governança corporativa, objetivos empresariais estratégicos, políticas e práticas de RH e políticas de relacionamento com o ambiente externo em termos de proteção do meio ambiente e do desenvolvimento das comunidades. Complementou esta etapa o levantamento de informações no Instituto Brasileiro de Siderurgia (IBS), cujo propósito foi contextualizar o setor siderúrgico.

A segunda etapa consistiu na aplicação de um questionário composto, em sua maioria, por perguntas fechadas, em formato de escala intervalar de frequência do tipo *Likert* de cinco pontos, fundamentadas no modelo de Cooper, Sloan e Williams, e adaptadas do estudo realizado por Zille (2005). Segundo Malhotra (2001), o número de pontos ou categorias de uma escala permite que a discriminação dos dados possa ser refinada, entendendo que isso ocorrerá com qualidade quanto maior for o número de categorias utilizadas no estudo. O autor sugere que esse número varie entre cinco a sete categorias, não existindo um número ótimo de escolha. Optou-se na pesquisa pela escala de 5 pontos, por ser uma quantidade que não confunde os respondentes e também pelo fato de que esse número é ou foi utilizado em grande parte pelas pesquisas sobre o tema do estresse ocupacional.

O questionário compunha-se de quatro seções:

- **Seção 1:** composta por questões que investigavam dados demográficos, ocupacionais e de hábitos de vida dos respondentes. Estas questões foram dispostas, basicamente, em escalas nominais e ordinais;

- **Seção 2:** constituída por uma escala elaborada a partir de sentenças que expressavam os sentimentos manifestados pelos pesquisados em relação ao contexto de trabalho em que estavam inseridos. Esta escala tinha por objetivo avaliar a frequência com que tais sentimentos se manifestavam, de modo que fatores potenciais de pressão no trabalho pudessem ser investigados. De um ponto de vista teórico-empírico, as sentenças da escala foram inspiradas no modelo de estresse ocupacional de Cooper, Sloan e Williams (1988), e adaptadas do instrumento de coleta de dados utilizado por Zille (2005). É importante ressaltar que as demais seções do questionário também seguiram o mesmo padrão metodológico, teórico e empírico da seção 2;
- **Seção 3:** representada por uma escala que tinha por objetivo avaliar a frequência com que determinadas sensações físicas e mentais foram experimentadas recentemente pelos participantes da pesquisa. De acordo com o modelo de estresse ocupacional utilizado na pesquisa, a vivência de níveis mais elevados de pressão no trabalho potencializa a manifestação de certos sintomas físicos e mentais no indivíduo, os quais são capazes de gerar doenças dessa mesma natureza, como também disfunções organizacionais (COOPER, SLOAN e WILLIAMS, 1988);
- **Seção 4:** formada por uma escala que avaliava a frequência com que determinadas estratégias eram utilizadas pelos gerentes pesquisados para lidar com as fontes potenciais de pressão no trabalho.

A coleta dos dados foi realizada por intermédio de questionários impressos, repassados à área de RH para fins de encaminhamento aos gerentes e retorno das respostas, tendo em vista a quantidade de profissionais que ocupavam os cargos de gestão na usina pesquisada. Esse procedimento de coleta dos dados durou em torno de 45 dias. Durante esse período, foram feitos contatos regulares com a área de RH com o objetivo de ter acesso aos questionários respondidos.

Após a aplicação dos questionários, os dados foram armazenados em uma base de dados devidamente preparada para o tratamento, a ser feito posteriormente,

mediante a utilização do programa SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), versão 15.0. Convém salientar que tentativas foram realizadas com a área de RH para submeter uma parte dos respondentes do questionário a um processo de aprofundamento dos dados por meio de entrevistas. A tentativa foi recusada, sob a alegação de que os gerentes estavam vivenciando um momento intenso de trabalho, fato que impediria a participação em pesquisas de natureza qualitativa.

### **3.5 Tratamento e análise estatística dos dados**

O tratamento dos dados da pesquisa se deu por intermédio das técnicas estatísticas univariada e bivariada. A estatística univariada teve por objetivo apurar a distribuição de frequência das respostas das partes constituintes do instrumento de coleta de dados, bem como estabelecer as medidas de posicionamento da amostra (média e mediana) e de dispersão dos dados (intervalos  $P_{25}$  e  $P_{75}$ ).

Para Hoffman (1994), a medida de posição é um dos procedimentos utilizados para a redução dos dados, em que se busca a expressão dos valores situados entre os extremos de uma série ou distribuição de dados. A média e a mediana são as medidas de posição mais utilizadas para este fim. Conceitualmente, o  $P_{25}$  divide os respondentes em dois, ficando uma parte com 25% daqueles que apresentam no máximo o escore apurado e a outra parte com 75% daqueles que apresentam no mínimo este escore. Já o  $P_{75}$  também separa os respondentes em dois grupos: um configurado por 75% daqueles que apresentam no máximo o escore evidenciado e outro em que 25% apresentam no mínimo tal escore. Segundo Malhotra (2001), tanto as medidas de posição quanto de dispersão podem ser usadas em escalas do tipo intervalo, que, fundamentalmente, constituíram o instrumento de coleta de dados utilizado nesta pesquisa.

A estatística bivariada foi utilizada para correlacionar fatores de pressão no trabalho com variáveis demográficas, ocupacionais e de hábitos de vida. Como a distribuição dos dados no estudo não se mostrou normal, testes não paramétricos foram



utilizados na análise bivariada (*Kruskal-Wallis*, *Mann-Whitney*). Para as variáveis que possuem somente duas categorias, como o sexo, foi adotado o teste não paramétrico de *Mann-Whitney* para a comparação dos valores centrais entre as categorias. Já para variáveis distribuídas em três categorias, escolaridade, por exemplo, foi adotado o teste não paramétrico de *Kruskal-Wallis*, que permite a comparação múltipla de k tratamentos ou categorias. No teste de *Kruskal-Wallis*, a hipótese nula é de que não há diferença entre as medianas das categorias e a hipótese alternativa é de existir pelo menos uma diferença significativa entre as categorias ou tratamentos estudados.

Outro teste não paramétrico, de *Friedman*, foi utilizado no tratamento dos dados para avaliar possíveis diferenças entre os escores associados aos fatores de pressão no trabalho e aos sintomas físicos e mentais manifestados na vida dos gerentes participantes do estudo. Este teste é indicado quando mais de duas situações em um mesmo indivíduo são comparadas, objetivando verificar se algum dos escores medidos exerce maior impacto sobre os pesquisados.

O *valor-p* foi utilizado para fins de conclusão dos testes em termos de significação, optando-se pelos valores de  $p < 0.01$  e  $p < 0.05$ , representando níveis de confiança de 99,0% e 95,0%, respectivamente. Conforme mencionado na seção anterior, os dados da pesquisa foram tratados em uma versão atual do SPSS.

## **4. CARACTERIZAÇÃO DO SETOR SIDERÚRGICO E DA EMPRESA PARTICIPANTE DO ESTUDO**

Este capítulo tem dois objetivos: a) descrever as características do setor siderúrgico, buscando destacar elementos históricos e particularidades recentes; e b) caracterizar a empresa participante da pesquisa, dando ênfase a aspectos estruturais, produtivos e estratégicos.

### **4.1 O setor siderúrgico no Brasil: história e particularidades atuais**

A primeira iniciativa de produção siderúrgica brasileira se deu no ano de 1587, quando Afonso Sardinha encontrou magnetita em uma cidade no interior de São Paulo e iniciou a produção de ferro a partir do minério. Essa primeira estrutura de produção funcionou até 1629, quando faleceu aquele que foi considerado o precursor da siderurgia brasileira. Após esse acontecimento, houve um longo período de estagnação do setor entre os séculos XVI e XVIII. No século XIX, ocorreram alguns fatos que apontam para uma nova fase de crescimento, por exemplo, a retomada da exploração do minério de ferro e a produção em Sorocaba, em 1818.

No entanto, foi no início do século XX que os empreendimentos siderúrgicos no Brasil se consolidaram. De acordo com Silva (2006), os principais acontecimentos que marcaram esse fato foram: fundação da fábrica de pregos Pontas de Paris, em Porto Alegre (RS); criação da Companhia Siderúrgica Mineira, em 1917, em Sabará-MG; e fundação da Companhia Siderúrgica Belgo-Mineira, em 1922, com aporte de capital estrangeiro nesta empresa.

O surto industrial observado entre 1917 e 1930 demarcou os avanços para a siderurgia brasileira nas primeiras décadas do século XX. A atenção governamental brasileira neste período voltava-se para o cultivo do café, deixando de lado o crescimento da indústria nacional. Todavia, a indústria siderúrgica era uma exceção, pois vários decretos do governo concediam a empresas deste setor uma série de

benefícios fiscais. Vale ressaltar que nessa época a produção brasileira atingia apenas 36 mil toneladas de ferro gusa por ano (FIG. 4). Aumentou sensivelmente na década de 1930, potencializada pelo crescimento da empresa Belgo-Mineira, que inaugurava uma usina em João Monlevade (MG), com capacidade inicial de 50 mil toneladas de lingotes de aço ao ano. Ainda nesta década, algumas usinas foram fundadas em outras partes do Brasil, mas o País continuava dependente da importação de aços.



Figura 4 – Produção de ferro gusa no Brasil  
Fonte: Instituto Brasileiro de Siderurgia (2008).

A partir da década de 1940 a dependência dos produtos siderúrgicos sofre uma reversão com a elevação de Getúlio Vargas à presidência do Brasil, o qual tinha como uma das metas de seu governo fazer crescer a indústria de base nacional de modo que ela se nacionalizasse. Um esforço nesse sentido foi a inauguração da Companhia Siderúrgica Nacional na cidade de Volta Redonda (RJ), criada para fins de produção de coque metalúrgico, bem como a ativação de alto-fornos e aciaria. Nascia uma gigante estatal do setor, que, com a produção de laminações, em 1948, decretava a autonomia brasileira na produção de ferro e aço. Com o funcionamento de todas as suas linhas, a usina, em 1950, tornou-se um marco de crescimento da siderurgia nacional, alcançando uma produção de 788 mil toneladas. As décadas

seguintes experimentaram um crescimento vertiginoso, sendo que em 1970 foram colocadas 5,5 milhões de toneladas no mercado brasileiro.

Entretanto, com a expansão da economia, as exigências impostas às usinas brasileiras tornaram-se crescentes, trazendo como consequência o aumento acentuado das importações de aço. Este fato deflagrou a criação do Plano Siderúrgico Nacional (PSN), em 1971, cujo principal objetivo era quadruplicar a produção brasileira, visando à exportação de parte da produção. Grande responsabilidade pelo alcance desta meta foi atribuída às estatais, que respondiam pela maior parte da produção nacional (70,0%), uma vez que detinham exclusividade na fabricação de produtos planos. Em 1973 foi criada a Usina Siderúrgica da Bahia (USIBA), a primeira usina a processar de modo integrado minérios de ferro à base de gás natural.

Na década de 1980, entraram em operação a Companhia Siderúrgica de Tubarão (CST), na cidade de Vitória (ES), e a Açominas, em Ouro Branco (MG). Como nesta década o mercado interno mostrava-se em retração, uma alternativa era destinar parte da produção siderúrgica brasileira para o mercado estrangeiro. Mesmo sem ter tradição no segmento, o País deixava de ser um grande importador, transitando-se para exportador de aço. Os problemas de retração de produção observados no mercado interno também se faziam presentes no mercado mundial, trazendo como consequências medidas restritivas às exportações. Por toda parte, os mercados se fechavam às importações, fazendo com que na mídia aparecessem termos comuns, tais como restrições voluntárias, sobretaxas, *antidumping*, direitos compensatórios e salvaguardas.

O complexo siderúrgico nacional, funcionando com cerca de 120 altos-fornos, contava com 43 empresas estatais e privadas na década de 1990, com 16 delas integradas a coque, a carvão vegetal e redução direta, com as 27 restantes constituindo-se como semi-integradas, além de empresas responsabilizando-se pela produção independente de ferro-gusa e carvão vegetal. Diga-se, de passagem, que nesta década, mais precisamente em 1991, consolida-se o processo de privatização das siderúrgicas brasileiras, tendo se iniciado no final da década de 1980.

O processo de privatização da siderurgia brasileira ocorreu em duas etapas. Na primeira, realizaram-se privatizações de menor porte, como as da Cosim (setembro de 1988), Cimetel (novembro de 1989) e Usiba (outubro de 1989), que, em geral, eram produtoras de aços longos e foram absorvidas pelos Grupos Gerdau e Villares. Na segunda, que abrangeu o período 1991 a 1993, o processo se acentuou com o Programa Nacional de Desestatização (PND), momento em que todas as indústrias siderúrgicas restantes foram privatizadas. O valor total das vendas à iniciativa privada atingiu cerca de US\$ 5,6 bilhões, chegando a US\$ 8,2 bilhões se considerada a inserção das dívidas transferidas aos compradores. Do ponto de vista econômico, administrativo e comercial, pode-se dizer que a privatização provocou o fortalecimento da siderurgia no Brasil, uma vez que beneficiou significativamente as empresas do setor.

Hoje, a grande concentração das usinas reúne-se principalmente no estado de Minas Gerais e no eixo Rio-São Paulo, dado que estas regiões são abundantes em matéria-prima para a fabricação do aço ou apresentam grande potencial de consumo. Atualmente, o parque siderúrgico brasileiro, um dos mais modernos do mundo, é representado por treze empresas privadas, controladas por sete grupos empresariais, que realizam suas operações em vinte e cinco usinas distribuídas em nove estados. Em 2007 a produção nacional foi de 33,8 milhões de toneladas de aço bruto, levando o Brasil a ocupar a 9ª posição no *ranking* de produção mundial. Entre os grupos mais destacados do setor estão: ArcelorMittal, CSN, Cosipa, Gerdau e Usiminas (IBS, 2008).

O setor siderúrgico brasileiro é considerado um dos mais relevantes no cenário nacional, principalmente no que se refere ao fornecimento de matéria-prima para as indústrias automobilísticas, de bens de capital, de maquinário, de utilidades domésticas, de eletro-eletrônicos e de recipientes, dentre outras (FIG 5). O aço é um produto de extrema importância na dinâmica da atividade humana, assumindo papel determinante no funcionamento da economia, sobretudo por figurar como um elemento essencial para o perfeito encadeamento de diversas cadeias produtivas.



Figura 5 – Consumo aparente por setores – consumidores finais  
Fonte: Instituto Brasileiro de Siderurgia (2008).

Segundo o Instituto Brasileiro de Siderurgia – IBS (2008), as indústrias siderúrgicas representam atualmente um dos principais alicerces de um país desenvolvido, constituindo um segmento de base, uma vez que fornece produtos e equipamentos para todos os outros setores, sendo por isso de grande valor estratégico para o progresso. A indústria siderúrgica engloba os processos de obtenção de produtos à base de ferro (gusa, ferro-esponja, semiacabados e laminados de aços). O aço é apresentado em grande diversidade de formas e especificações. Dentre estas, podem-se citar: lâminas, tubos, anéis, trefilados, blocos, placas e fios (FIG. 6).



Figura 6 – Anéis de aço para a indústria  
Fonte: Relatório do Instituto Brasileiro de Siderurgia (2008).

O setor siderúrgico representa um papel significativo na economia nacional e na internacional, por ser o aço um produto de grande utilidade na vida cotidiana, em

virtude de suas propriedades mecânicas e por apresentar um bom custo-benefício em suas aplicações. Para o IBS (2008), a fabricação de aço é um importante indicador do grau de expressividade econômica de uma nação, uma vez que seu consumo aumenta à medida que surgem os edifícios, as construções públicas, a produção de equipamentos e a instalação de meios de comunicação. Bühler (2007) reforça que o constante crescimento tecnológico nos complexos siderúrgicos vem possibilitando ao aço suplantar com êxito a competição de seus substitutos, conservando, dessa forma, a condição de produto indispensável para o avanço industrial.

Segundo informações disponibilizadas pelo IBS (2008), o complexo siderúrgico brasileiro vem fazendo investimentos de vulto para a modernização de seu parque produtor. Entre 1994 e 2006, período pós-privatização, foram feitos investimentos da ordem de US\$ 19 bilhões, destinados a atender à competitividade e à qualidade do aço, buscando-se respeitar os conceitos de sustentabilidade. Atualmente, investimentos superiores a US\$ 35 bilhões estão sendo realizados com a finalidade de aumentar a capacidade de produção nacional. Para alcançar essa meta, as empresas vêm procurando desenvolver estratégias voltadas para a eficiência tecnológica, o desenvolvimento de escalas de produção e a gestão ambiental, social e corporativa, de modo a garantir o pleno atendimento do mercado interno e a sustentação das exportações.

Atualmente, a siderurgia no Brasil produz quase a totalidade dos produtos demandados pelo mercado e atende competitivamente a mais de 95,0% do consumo interno. De acordo com os dados do IBS (2008), percebe-se que a relevância do setor siderúrgico para o cenário nacional tem responsabilidades que vão além de interesses específicos das empresas que o compõem, uma vez que o governo brasileiro vem incentivando atividades relacionadas ao crescimento do País, notadamente naqueles setores considerados competitivos.

Vale ressaltar que as empresas produtoras de aço têm se comprometido em apoiar esse crescimento, por meio da viabilização de programas de expansão orçados em US\$ 27,1 bilhões. Assim, estes investimentos permitirão elevar a capacidade de produção do parque instalado dos atuais 41,0 para 56,3 milhões de toneladas de

ação bruto até 2013. Há, ainda, projetos para a construção de novas usinas por parte das empresas do parque instalado e para o aparecimento de novos entrantes no mercado, os quais devem acrescentar a estes investimentos mais de US\$ 18,6 bilhões até 2015 e 2016, configurando US\$ 45,7 bilhões no total. Tais iniciativas elevarão a capacidade de produção da siderurgia brasileira para cerca de 80,6 milhões de toneladas. Para tanto, o complexo siderúrgico brasileiro se insere competitivamente nesse padrão de crescimento do País, levando as empresas siderúrgicas a reforçarem suas posições e a preservarem níveis de rentabilidade satisfatórios. Paralelamente, as empresas do setor precisam dar sequência aos programas de ação social e ambiental, e, assim, continuarem se destacando no mercado industrial, tanto na percepção dos seus principais acionistas quanto na dos consumidores finais.

#### **4.2 A organização pesquisada**

O grupo do qual a empresa pesquisada faz parte é um das mais tradicionais do setor siderúrgico brasileiro, sendo responsável pelo desenvolvimento de produtos que atendem aos mais diversos segmentos da economia, desde o residencial e o automobilístico até os de telefonia e energia. Está entre os grandes produtores de aço do mundo, possuindo operações espalhadas por diversas partes do globo, fundamentalmente nas Américas e na Europa. Dentre os seus produtos destacam-se os aços longos comuns, especiais e planos.

Segundo relatório disponibilizado pela organização, para alcançar níveis crescentes de produtividade e rentabilidade, o grupo siderúrgico emprega mais de 20 mil funcionários em seu quadro de pessoal, contando com uma rede de usinas, centros de serviços, unidades de transformação e canais de distribuidores estrategicamente posicionados nos principais polos de consumo dos seus produtos. A capacidade de produção anual da empresa é de mais de 5 milhões de toneladas, aplicados na construção civil, na indústria automobilística e em estruturas para equipamentos do setor petrolífero e de mineração. A necessidade de consumo atual desses tipos de produtos intensificou as vendas no segmento de siderurgia, alavancando um alto



índice de crescimento no mercado brasileiro, levando o grupo a alcançar um faturamento bruto anual acima de R\$ 20 bilhões.

A usina escolhida para fazer parte da pesquisa localiza-se no estado de Minas Gerais e é apontada como uma das mais importantes e mais rentáveis do grupo. Orientada pela missão do grupo siderúrgico como um todo, a usina afirma desenvolver suas operações procurando satisfazer a necessidade dos clientes mediante o oferecimento de produtos e serviços de qualidade, ser comprometida com a realização das pessoas e buscar o desenvolvimento sustentável da sociedade. Dessa forma, a organização acredita se envolver com o desenvolvimento dos empregados que manifestam espírito dinâmico e persistente, um tipo de orientação que contribui para o aprimoramento do desempenho das funções e, conseqüentemente, para o alcance de bons resultados. Assim, a usina pesquisada diz contribuir para a sustentação da visão do grupo de ser global e de estar entre os mais rentáveis do setor siderúrgico.

Princípios de governança corporativa são desenvolvidos pelo grupo, segundo o documento institucional examinado, a fim de garantir a segurança e a transparência dos negócios a seus investidores. A organização entende que esses princípios são sustentados pelo relacionamento ético estabelecido com os seus empregados, clientes, acionistas, fornecedores, concorrentes e a comunidade. Nesse sentido, o grupo diz se pautar pela adoção de mecanismos para a proteção dos riscos que envolvem a atividade siderúrgica, entre os quais se destacam aqueles associados às condições econômico-financeiras das regiões onde suas empresas estão instaladas, aos limites adequados de endividamento, aos investimentos realizados para assegurar a competitividade de seus negócios, às especificidades e obrigações legais dos mercados de atuação, às relações mantidas com fornecedores de matérias-primas e insumos e, finalmente, à proteção e preservação do meio ambiente.

Para alcançar seus objetivos empresariais, o grupo siderúrgico compreende ser necessário ter como aspirações estratégicas: a) liderança de mercado; b) atuação como *player* em diversos segmentos; e c) diversificação geográfica. Para a organização, almejar um posicionamento de mercado, o crescimento e a

rentabilidade requerem estar associados aos princípios de uma organização integrada, tendo em vista a redução dos custos como um fator fundamental para lidar com as incertezas atuais da economia mundial. Uma prática destacada pelo grupo para este fim é o sistema aberto de gerenciamento dos negócios, que se diz residir na identificação, avaliação e incorporação de processos capazes de potencializar os resultados empresariais.

O grupo entende que a formação e a preparação dos seus empregados são elementos fundamentais para a empresa atingir suas aspirações estratégicas. Para isso, a sua rede de empresas é orientada e apoiada no sentido de promover a capacitação de profissionais na utilização de métodos, técnicas modernas e programas estatísticos dirigidos para a solução de problemas. A intenção é clara nesse tipo de investimento, ou seja, espera-se que os seus profissionais desenvolvam capacidade analítica para vencer metas desafiadoras.

Soma-se a esse investimento, conforme apontado pelo relatório empresarial, o propósito da organização em desenvolver práticas padronizadas de RH para as empresas que compõem o grupo siderúrgico. Entre essas práticas são mencionadas aquelas voltadas para a saúde e segurança no trabalho, a avaliação do clima ocupacional, a capacitação de pessoas, a formação de *trainees*, o desenvolvimento da carreira técnica e a política de remuneração e benefícios.

Em termos de saúde e segurança no trabalho, a organização revela destinar investimentos contínuos para a aquisição de equipamentos e tecnologias em prol da prevenção de acidentes. Quanto ao clima, a empresa afirma realizar pesquisas internas periodicamente para avaliar o nível de satisfação dos empregados com o trabalho. É considerado pelo grupo que investimentos devem ser feitos em horas de capacitação dos empregados, por exemplo, em programas de preparação dos executivos, para lidar com os desafios dos mercados locais e internacionais. Por essa razão, a organização alega valorizar os empregados com qualificação e desempenho técnicos diferenciados. Verificou-se que a formação de *trainees* inclui treinamentos *on-the-job* e envolvimento em projetos específicos desenvolvidos na organização. Por fim, modalidades tanto fixas quanto variáveis de remuneração são apontadas pelo grupo para compensar os empregados, bem como diferentes

benefícios extensivos à família envolvendo financiamentos para a educação, a moradia e a assistência médica e odontológica, entre outros.

Externamente, a organização relata desenvolver iniciativas empreendedoras visando à proteção do meio ambiente e ao desenvolvimento das comunidades. Em termos de proteção do meio ambiente, uma intenção do grupo é fazer com que toda a rede de suas usinas utilize adequadamente tecnologias voltadas para este fim. As políticas nesse sentido parecem ser conduzidas para atender explicitamente à legislação ambiental, orientando-se para a melhoria contínua dos seus processos e o levantamento e tratamento dos aspectos que são passíveis de provocar impactos ambientais. Entre as iniciativas destacadas pelo grupo neste âmbito, revelam-se: a) reciclagem de sucata para transformação em aço; b) otimização de energia para eliminar desperdícios e reduzir impactos ambientais; c) captação de recursos hídricos para suprir as perdas por evaporação; d) proteção da biodiversidade, por meio da ampliação e manutenção de áreas verdes nativas e preservação de reservas legais no entorno das plantas industriais; e e) mobilização de empregados e suas extensões na comunidade para a conscientização das práticas de gestão ambiental. Quanto ao desenvolvimento das comunidades, a organização diz adotar iniciativas para a educação formal, ambiental e de inclusão, por meio da cultura e do esporte. Esforços assistenciais também são mencionados pela organização para atender necessidades emergenciais das comunidades.

O crescimento vertiginoso da siderurgia, tanto local quanto mundial, tem propiciado que o grupo como um todo seja considerado um dos mais competitivos e destacados na economia nacional e internacional. Por essa razão, a organização acredita ser importante assegurar, internamente, o compromisso das pessoas com a estrutura, as estratégias, os processos e os resultados. Para isso, diz adotar práticas de recursos humanos pautadas pelo respeito, pela suplantação de desafios e pela capacitação contínua. O grupo cogita que tais práticas devem envolver ativamente os empregados com as estratégias empresariais, uma vez afirmado que aquelas procuram possibilitar a liberdade de expressão e a valorização do potencial humano no trabalho. Externamente, esse compromisso é adicionado às preocupações ambientais e de responsabilidade social demonstradas pela organização.

## 5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo, estruturado em cinco seções, tem por finalidade apresentar e analisar os resultados encontrados pela pesquisa. Na primeira seção, descrevem-se as variáveis demográficas, ocupacionais e de hábitos de vida dos gerentes participantes da pesquisa. Na segunda, terceira e quarta seções, faz-se a descrição dos fatores de pressão no trabalho, dos sintomas físicos e mentais, e das estratégias de combate ao estresse ocupacional evidenciados pelos pesquisados. Na quinta seção, apresenta-se a análise bivariada do estudo, tendo em vista a correlação entre os fatores demográficos, ocupacionais e de hábitos de vida e os designadores de pressão no trabalho e dos sintomas físicos e mentais.

### 5.1 Análise descritiva das variáveis demográficas, ocupacionais e de hábitos de vida

Integra esta pesquisa uma amostra composta de 73 gerentes que atuam em uma usina siderúrgica, sendo 53 chefes de área (73,0%), 13 gerentes intermediários (18,0%) e 7 gerentes gerais (9,0%) (GRAF. 1).

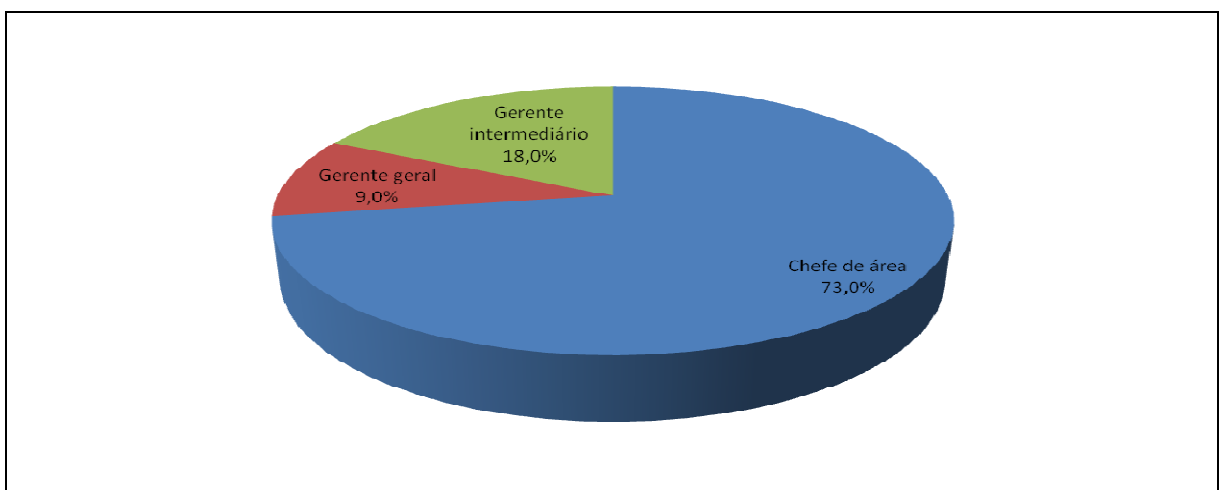


Gráfico 1 – Distribuição da amostra, segundo o cargo ocupado  
Fonte: Dados coletados da pesquisa.

Em relação a sexo, 59 gerentes, ou 81,0%, são homens e 14, ou 19,0% são mulheres. Este resultado não surpreende, uma vez que o setor de siderurgia parece

tradicionalmente empregar uma força de trabalho predominantemente masculina, principalmente quando se trata de uma usina de produção, como é o caso desta pesquisa (GRAF. 2).

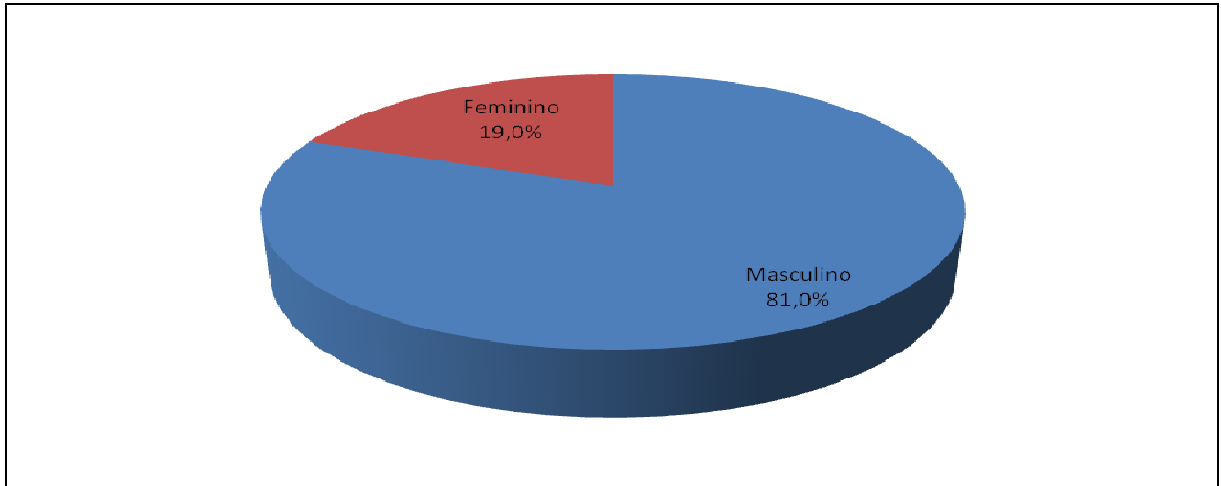


Gráfico 2 – Distribuição da amostra, segundo o sexo  
Fonte: Dados coletados da pesquisa.

Quanto a faixa etária, o maior percentual dos gerentes pesquisados tem acima de 36 anos de idade (67,2%). Compõem o percentual restante 17,8% de gerentes com idade de 31 a 35 anos e 15,1% com idade até 30 anos (GRAF. 3). Esses resultados evidenciam um grande contingente de gerentes com idade denotando maior experiência pessoal e profissional, algo que deve contribuir para um maior envolvimento com a filosofia e os valores da organização pesquisada.

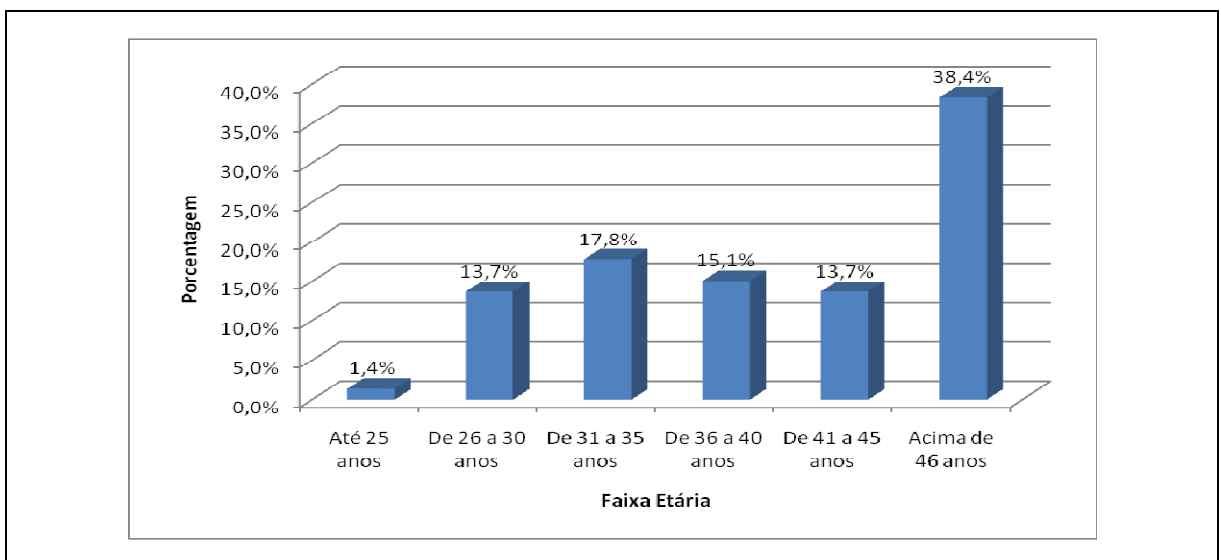


Gráfico 3 – Distribuição da amostra, segundo a faixa etária  
Fonte: Dados coletados da pesquisa.

Em relação a estado civil, os dados mostram que 64,0% dos gerentes são casados, 22,0% são solteiros e 14,0% são separados (GRAF. 4).

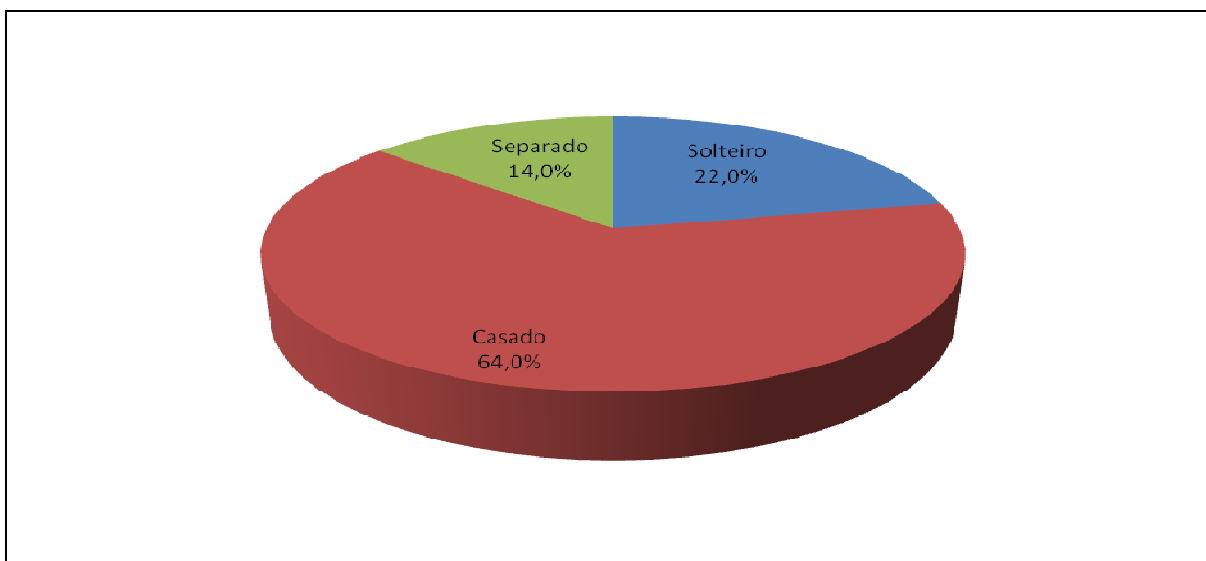


Gráfico 4 – Distribuição da amostra, segundo o estado civil  
Fonte: Dados coletados da pesquisa.

Entre os gerentes participantes do estudo, 68,5% possuem filhos, enquanto que 31,5% afirmam não possuir (GRAF. 5). Quase a metade dos respondentes (48,0%) menciona ter dois ou mais filhos, evidência que pode revelar uma relação de dependência desta categoria profissional com a organização, uma vez que a existência de um número maior de filhos na família requer responsabilidades de custeamento dessa realidade.

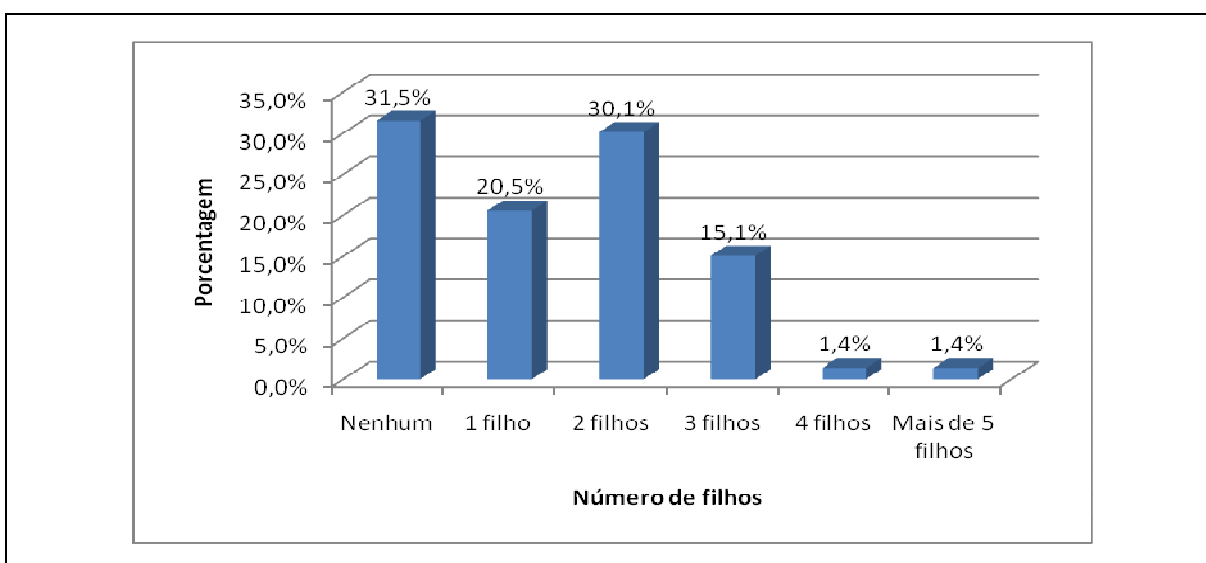


Gráfico 5 – Distribuição da amostra, segundo o número de filhos  
Fonte: Dados coletados da pesquisa.

O GRAF. 6 mostra que quase a metade dos gerentes pesquisados (47,9%) possui grau de escolaridade variando de especialização incompleta para completa, resultado que parece demonstrar uma preocupação dos gestores com a apreensão de conhecimentos específicos e atualizados para o exercício de sua função. Um número também significativo (41,1%) revela que os gerentes cursaram ou estão cursando a graduação, resultado que parece evidenciar uma convergência com o maior contingente de chefes de área na organização, dado que esta categoria atua na “linha de frente”, gerenciando atividades mais técnicas ou padronizadas (GRAF. 6).

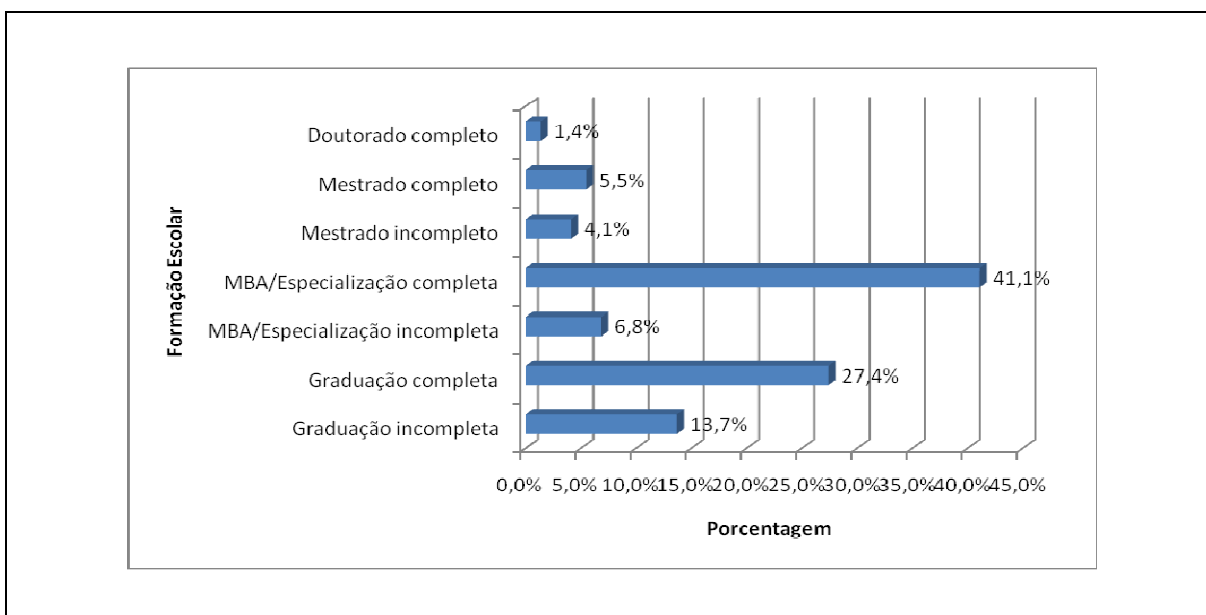


Gráfico 6 – Distribuição da amostra, segundo o grau de escolaridade  
Fonte: Dados coletados da pesquisa.

Em relação ao tempo de trabalho na empresa, os resultados do GRAF. 7 evidenciam que mais da metade dos gerentes amostrados (61,6%) atua na usina há mais de 11 anos. É pertinente enfatizar que deste percentual cerca de 44,0% trabalha na organização há mais de 20 anos. Estes resultados podem indicar que a filosofia e os valores empresariais estão bem introjetados pelo grupo, algo que potencializa positivamente o desenvolvimento das estratégias de crescimento e sustentabilidade da organização no mercado.

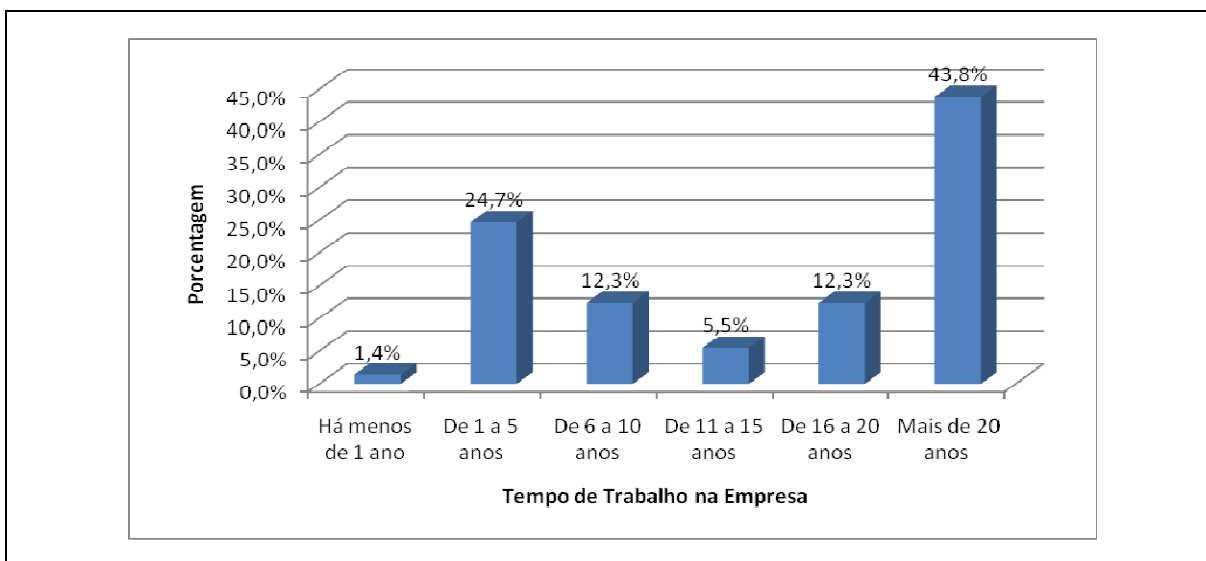


Gráfico 7 – Distribuição da amostra, segundo o tempo de trabalho na empresa  
Fonte: Dados coletados da pesquisa.

Quanto à jornada de trabalho, aproximadamente 40,0% dos gerentes trabalham mais de 41 horas semanais na empresa, enquanto que cerca de 60,0% realizam suas atividades em um período de até 40 horas (GRAF. 8). Esses números podem levar a uma sobrecarga de trabalho, situação indicativa de uma fonte de pressão no trabalho, principalmente quando constatado que determinados sintomas físicos e mentais, como dor nos músculos do pescoço e ombros, nervosismo e ansiedade, fizeram-se evidenciar entre os gerentes pesquisados (Ver TAB. 5).

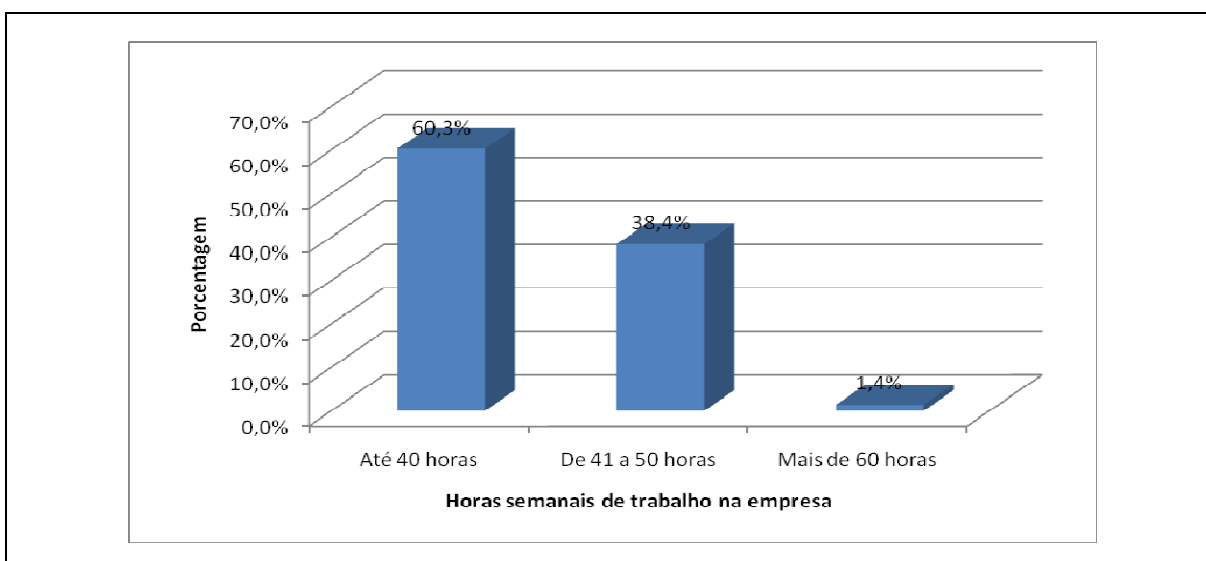


Gráfico 8 – Distribuição da amostra, segundo o volume de horas semanais de trabalho  
Fonte: Dados coletados da pesquisa.



De acordo com o GRAF. 9, aproximadamente 60,0% dos gerentes trabalham aos sábados, domingos e feriados, com uma intensidade variando de “às vezes” para “frequentemente”, ao passo que 41,1% “raramente” ou “nunca” trabalham nesses dias. Cuidados devem ser tomados para que essa prática não se transforme em rotina, algo que contribuirá para a acentuação de pressão no trabalho.

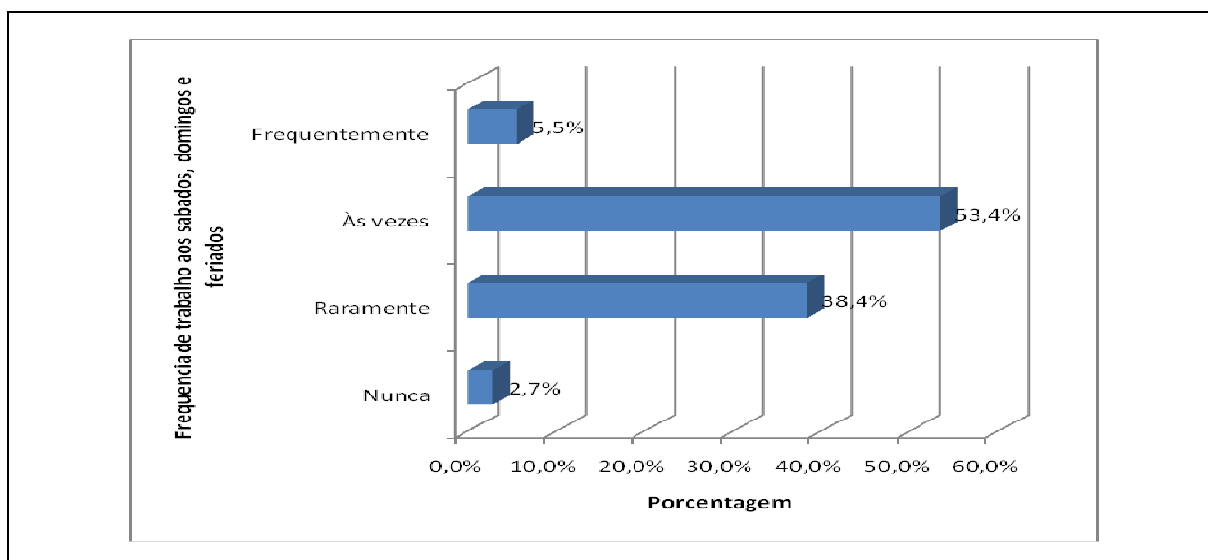


Gráfico 9 – Distribuição da amostra segundo, a frequência de trabalho aos sábados, domingos e feriados

Fonte: Dados coletados da pesquisa.

No que se refere a hábito de fumar, os resultados apontaram que a grande maioria dos gerentes amostrados (93,0%) não fuma, contra 7,0% daqueles que têm esse costume. Entre os fumantes, o maior consumo gira em torno de até 10 cigarros por dia (GRAF. 10 e 11).

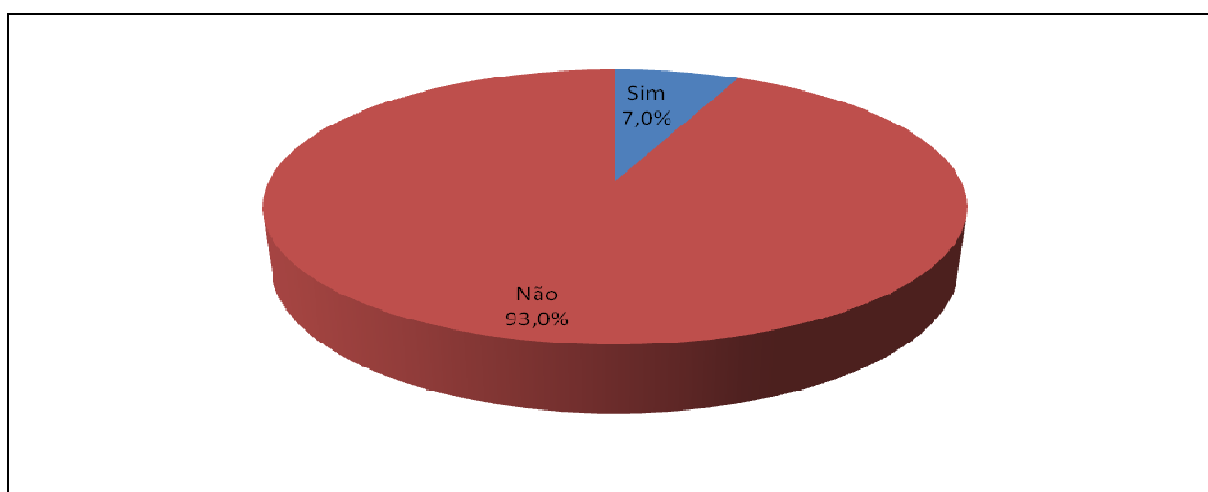


Gráfico 10 – Distribuição da amostra, segundo o hábito de fumar

Fonte: Dados coletados da pesquisa.

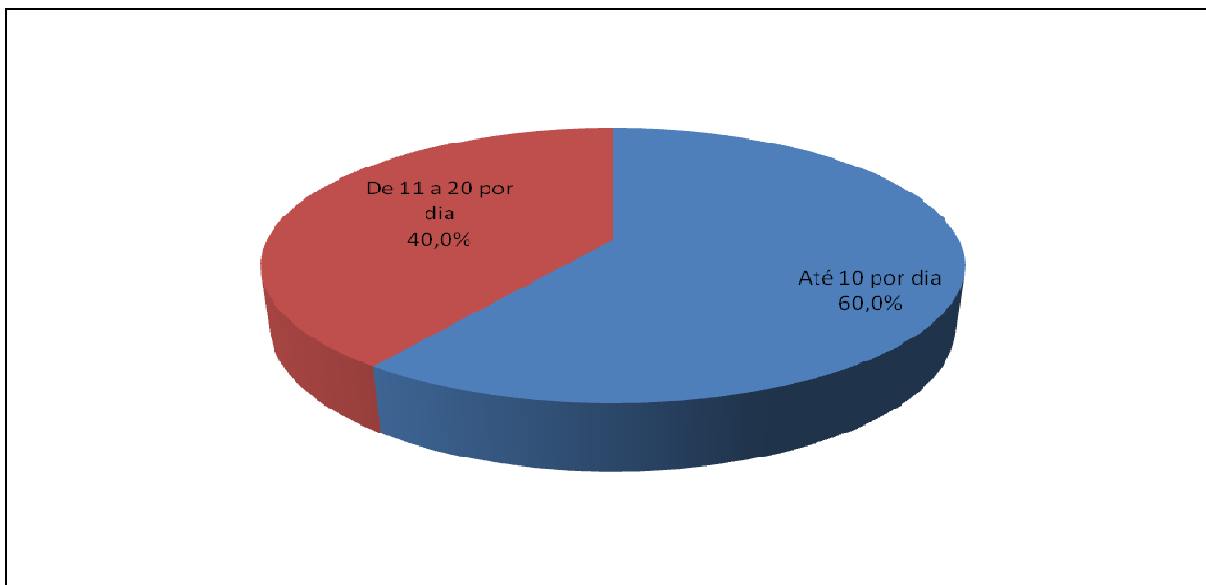


Gráfico 11 – Distribuição da amostra, segundo o número de cigarros fumado por dia  
Fonte: Dados coletados da pesquisa.

Quanto a consumo de bebidas alcoólicas, 86,0% dos pesquisados afirmam que consomem bebidas alcoólicas, enquanto 14,0% revelaram não beber. Entre os que fazem uso desse tipo de bebida, pouco mais da metade da amostra (50,8%) bebe em um intervalo variando de “às vezes” a “frequentemente” (GRAF. 12 e 13).

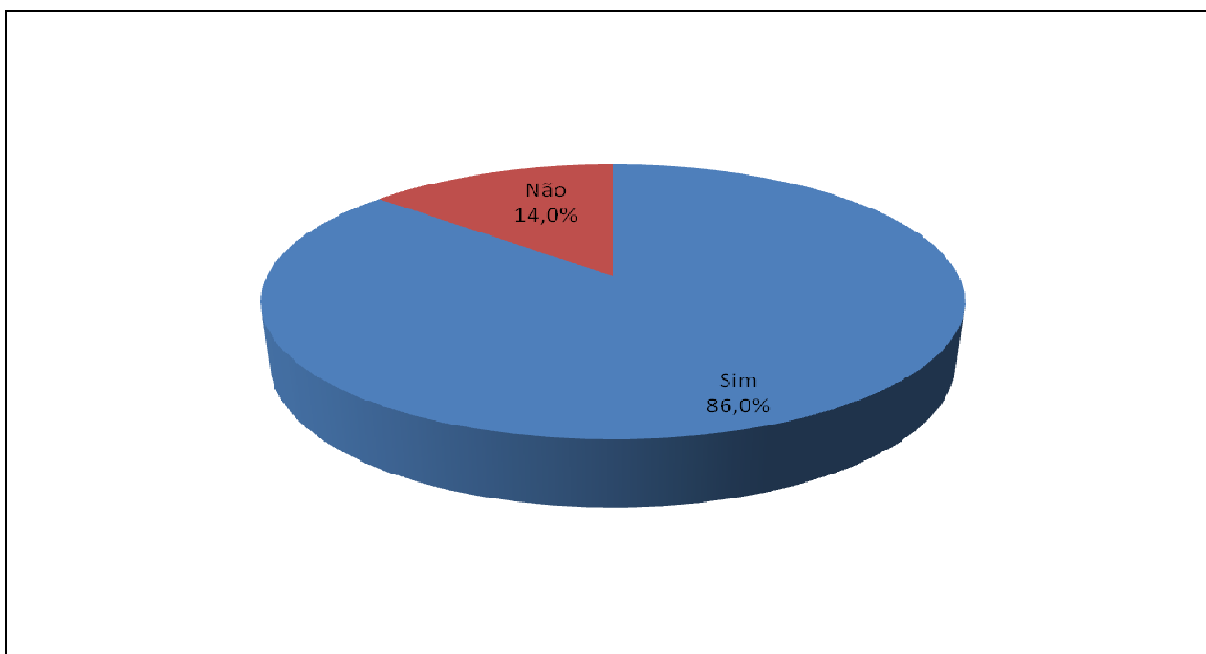


Gráfico 12 – Distribuição da amostra segundo o hábito de beber  
Fonte: Dados coletados da pesquisa.

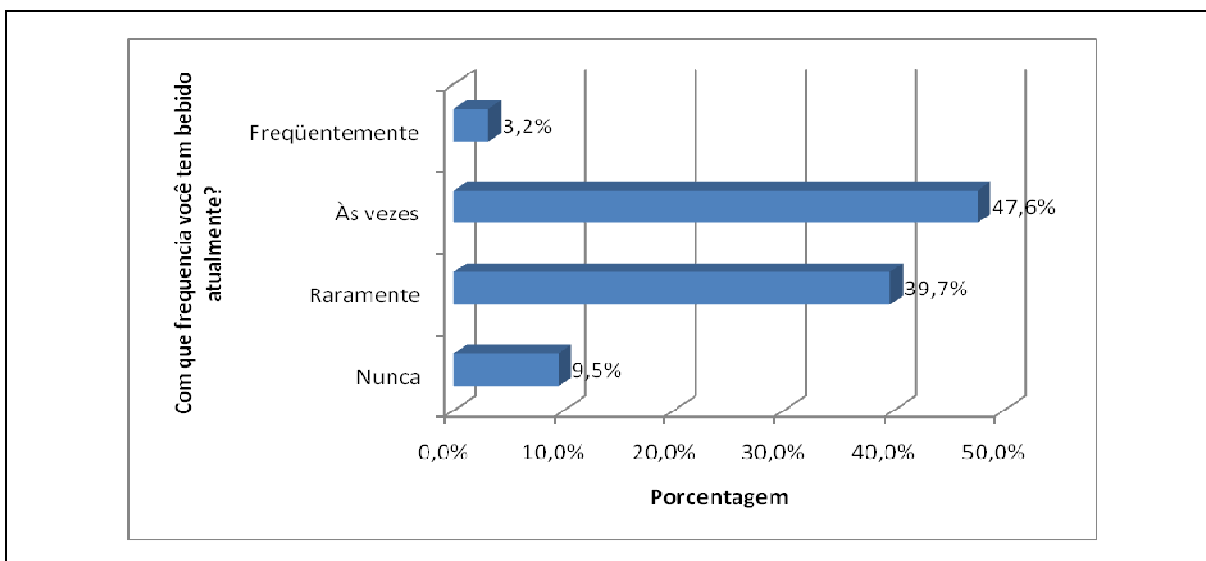


Gráfico 13 – Distribuição da amostra, segundo a frequência com que tem bebido atualmente  
Fonte: Dados coletados da pesquisa.

Em se tratando de cuidados com a saúde, os resultados apontaram que a maioria dos gerentes investigados (93,2%) faz exames médicos pelo menos uma vez por ano (GRAF. 14).

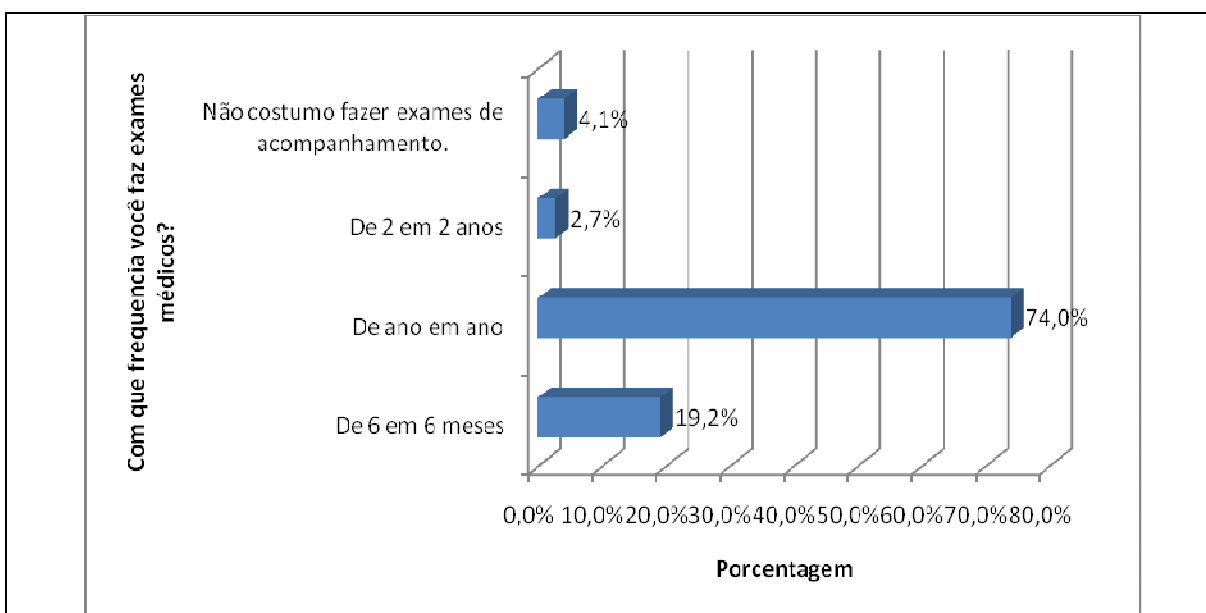


Gráfico 14 – Distribuição da amostra segundo o hábito de realizar consultas médicas  
Fonte: Dados coletados da pesquisa.

O conjunto dos resultados mais expressivos 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, com idade acima de 36 anos, casada, com mais de dois filhos, pós-graduada com especialização e que está

atuando na empresa há mais de 11 anos, mantendo hábitos saudáveis de vida, sem fazer uso frequente de bebidas alcoólicas e cigarros.

## 5.2 Descrição dos fatores de pressão decorrentes do trabalho gerencial

Nesta seção, analisam-se os fatores de pressão no trabalho segundo o modelo de Cooper, Sloan e Williams (1988). Tais fatores se associam aos Intrínsecos ao trabalho, ao Papel Gerencial, ao Inter-relacionamento, ao Desenvolvimento na Carreira, à Estrutura e Clima Organizacional e à Interface Casa/Trabalho. Os indicadores desses fatores foram distribuídos em uma escala de frequência do tipo *Likert* de 5 pontos. Uma vez 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 pertinentes aos fatores investigados, utilizaram-se a média e a mediana como medidas de tendência central e os intervalos interquartil ( $P_{25}$  e  $P_{75}$ ) como medidas de dispersão. Esses procedimentos foram aplicados a todas as seções que ora se seguem nesta análise, guardando-se as devidas adaptações em termos 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 Inter-relacionamento e aos Fatores Intrínsecos ao Trabalho (FIT), que apresentaram médias no valor de 3,00 e 2,99, respectivamente.

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

Fatores de Pressão	Medidas Descritivas			
	Média	P25	Mediana	P75
Inter-relacionamento (IR)	3,00	2,60	3,00	3,20
Fatores Intrínsecos ao Trabalho (FIT)	2,99	2,60	3,00	3,40
Papel Gerencial (PG)	2,75	2,50	2,75	3,12
Estrutura e Clima Organizacional (ECO)	2,57	2,16	2,66	3,00
Desenvolvimento na Carreira (DC)	2,52	2,16	2,50	2,83
Interface Casa/Trabalho (ICT)	2,48	2,00	2,40	2,80

Fonte: Dados coletados da pesquisa.

O uso do teste de *Friedman* confirma que os fatores que mais pressionam os gerentes, quando comparados entre si, são aqueles associados ao Inter-relacionamento (3,00) e aos aspectos Intrínsecos ao trabalho (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		
Papel Gerencial (PG)	2,75	<b>0,000**</b>	FIT=RI>PG=ICT=ECO=DC
Estrutura e Clima Organizacional (ECO)	2,66		
Desenvolvimento na Carreira (DC)	2,50		
Interface Casa e Trabalho (ICT)	2,40		

Fonte: Dados coletados 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%).

Quanto aos indicadores mais relevantes do fator Inter-relacionamento (IR), destacam-se aqueles associados ao fato de os gerentes: estarem sempre disponíveis para o atendimento das pessoas (4,26); terem que interagir constantemente com pessoas de difícil relacionamento (3,30) ou desequilibradas emocionalmente (2,67); e conviverem com situações de tensão excessiva decorrentes das relações humanas no trabalho (2,99) (Ver tabela completa dos indicadores no Apêndice C). É importante notar que o primeiro indicador, analisado isoladamente, expressa uma pressão intensa, considerando que o escore superou o valor de 4,00.

Tanure, Carvalho Neto e Andrade (2007) comentam que aspectos intrínsecos da gestão empresarial e da interação social que se origina dessa função pressionam o gerente a desempenhar um papel teatral e a vivenciar relações de poder para sustentar essa identidade. Entende-se que estar disponível para atender pessoas e conviver com indivíduos de difícil relacionamento ou desequilibrados emocionalmente são aspectos que devem fazer parte do teatro corporativo que

envolve a função gerencial. Os argumentos de Quick et al. (2003) reforçam a discussão quando os autores reiteram que o contato com situações conflituosas e o convívio com personalidades abrasivas podem gerar estresse no trabalho.

Os indicadores mais significativos dos fatores Intrínsecos ao Trabalho relacionaram-se à execução de várias atividades simultaneamente e com alto grau de cobrança (3,96); prazos apertados de trabalho (3,16); realização de trabalhos complexos (3,07); e sobrecarga decorrente de lidar com tecnologia no trabalho (3,05).

Parte da literatura mostra que o movimento recente de introdução de novas tecnologias provocou modificações profundas na função gerencial, pressionando os gerentes a desenvolverem maior habilidade para lidar com as inovações da produção, das telecomunicações, da microeletrônica e da informática (MORAES, SANTOS e KILIMINIK, 1999; ZILLE, 2005; DAVEL e MELO, 2005; TANURE, CARVALHO NETO e ANDRADE, 2007; BRAGA, 2008). Conforme argumentam Perista, Maximiano e Freitas (2000), a expectativa era de que o desenvolvimento tecnológico propiciasse mais tempo para a vida pessoal do indivíduo. Porém, tal processo tem invadido os espaços da vida dos executivos, fundamentalmente relacionados ao lar e ao lazer (PERISTA, MAXIMIANO e FREITAS, 2000). Acrescenta-se que as mudanças organizacionais decorrentes de fusões, aquisições e reestruturações têm sobrecarregado os gerentes com muitas tarefas, responsabilidades e cobranças, pressionando esses profissionais a experimentarem sentimentos de perda de referência, medo e angústia no ambiente de trabalho (TANURE, CARVALHO NETO e ANDRADE, 2007).

Outros indicadores que merecem ser destacados como potenciais de pressão no trabalho dos gerentes pesquisados referem-se, fundamentalmente, a aspectos relacionados à Estrutura e Clima Organizacional (ECO) e Desenvolvimento na Carreira (DC), conforme ilustrado na TAB. 3.

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

Indicadores	Medidas Descritivas			
	Média	P25	Mediana	P75
Percebo que a filosofia da alta gerência/diretoria é pautada pela obsessão e compulsão por resultados.	3,89	3,00	4,00	5,00
Vivencio conflitos por ter que, ao mesmo tempo, ser inovador e estar sujeito às normas da organização.	3,19	2,00	3,00	4,00
Nesta empresa, tenho possibilidades de crescimento na carreira.	3,15	2,00	3,00	4,00
Sinto-me pressionado a desenvolver novas competências gerenciais para lidar com as estratégias atuais de expansão da empresa.	3,01	2,00	3,00	4,00
É normal que as empresas queiram fazer mais com o mínimo, porém nesta organização essa situação é exagerada.	3,00	2,00	3,00	4,00
Sinto-me incomodado por meu desempenho ser pouco valorizado na empresa.	2,86	2,00	3,00	3,00
Sou estimulado constantemente a me preocupar com a concorrência por meio de palavras de ordem, slogans e práticas exageradamente competitivas.	2,78	2,00	3,00	3,00
Tenho vontade de melhorar a qualidade de vida, mas não tenho tempo de fazê-lo porque sou absorvido pelo trabalho.	2,74	2,00	3,00	3,00
Esta empresa estabelece metas de trabalho em excesso, gerando grande desgaste para o seu desenvolvimento, acompanhamento e avaliação.	2,73	2,00	3,00	3,00
As minhas atividades geram uma excessiva carga de trabalho, diminuindo o tempo de convívio com a minha família.	2,59	2,00	3,00	3,00

Fonte: Dados coletados da pesquisa.

Os indicadores potenciais de pressão no trabalho decorrentes de Estrutura e Clima Organizacional (ECO) associam-se ao conflito entre ser inovador e responsivo às normas da organização (3,19); ao exagero de ter que desempenhar mais com o mínimo (2,99); às políticas exageradas de comunicação interna que apregoam o relacionamento com a concorrência (2,78); e ao estabelecimento de metas excessivas de trabalho (2,73). A maior parte desses indicadores reforça os argumentos de alguns estudiosos quando eles mencionam que a função gerencial da atualidade é marcada por dualidades e contradições. Esse estado de coisas leva o gestor a experimentar sentimentos polarizados, ficando de um lado, a incerteza,

dúvida e ansiedade, e, de outro lado, os desafios para a adoção de uma nova postura de trabalho (MELO, 1996; MELO 2000; SPERLING, 2002) .

Quanto aos indicadores potenciais de pressão ligados a Desenvolvimento na Carreira, destacam-se as poucas possibilidades de crescimento na profissão (3,15); a pressão para o desenvolvimento de novas competências gerenciais para lidar com as estratégias de expansão da empresa (3,01); e o desempenho na realização das tarefas ser pouco valorizado pela organização (2,86).

Melo (1996) comenta que os questionamentos sobre trajetórias e carreiras fazem parte das demandas impostas ao gerente moderno, notadamente no que se refere a capacitação e profissionalização. Nesse sentido, tendo em vista os resultados apontados anteriormente, a empresa pesquisada precisa demonstrar um pouco mais de cuidado com questões relacionadas ao desenvolvimento na carreira de seus gestores, já que a sua postura denota uma dualidade. Em outras palavras, ao mesmo tempo em que pressiona os gestores para desenvolverem novas competências para o exercício da função, não oferece oportunidades de crescimento profissional ou adota práticas de valorização das tarefas realizadas por esta categoria na organização.

Certamente, a discussão do parágrafo anterior é corroborada por alguns dos indicadores da Tabela 4 que apontam a filosofia da alta administração pautada pela compulsão por resultados (3,89) e a impossibilidade de os gerentes pesquisados dedicarem mais tempo à qualidade de vida (2,74) e ao convívio com a família (2,59), que revelam pressão moderada no que diz respeito a fatores de Papel Gerencial (PG) e Interface Casa e Trabalho (ICT). Deficiências nessas dimensões impedem que os gerentes disponham de tempo para se dedicarem a atividades de desenvolvimento social e pessoal. Nesse sentido, ressalta-se a importância de se buscar equilíbrio entre a efetividade organizacional e a qualidade de vida no trabalho, segundo argumentam Silva, Laros e Mourão (2007).

Em síntese, todos os fatores avaliados nesta seção apontaram uma pressão moderada no trabalho dos gerentes pesquisados, com destaque para aqueles associados ao inter-relacionamento e intrínsecos ao trabalho. A disponibilidade



constante para o atendimento das pessoas e a execução de várias atividades simultaneamente com alto grau de cobrança foram consideradas como os indicadores mais significativos de pressão no trabalho, com o primeiro sendo percebido de forma intensa pela categoria pesquisada. A filosofia da alta administração, pautada pela obsessão e compulsão por resultados, também foi apontada como um elemento que tende a exercer pressão intensa no clima de trabalho dos participantes da pesquisa.

### 5.3 Descrição dos sintomas físicos e mentais

Nesta seção, descrevem-se os sintomas físicos e mentais experimentados recentemente pelos gerentes pesquisados. O uso do teste de *Friedman* realizado evidencia que os sintomas mentais causam maior impacto nos gerentes quando comparados aos sintomas físicos, em um nível de significância  $p < 0,01$  (TAB. 4).

**Tabela 4 – Avaliação dos escores referentes aos sintomas físicos e mentais**

Sintomas	Resultados		
	Escore	P-valor	Conclusão
Sintomas Mentais	2,12	<b>0,000**</b>	Sintomas Mentais > Sintomas Físicos
Sintomas Físicos	1,80		

Fonte: Dados coletados 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%).

Os resultados encontrados evidenciaram que os sintomas, em sua maior parte, foram avaliados variando de uma frequência leve a moderada em termos de experimentação pelos respondentes (Ver tabela completa no Apêndice C). A Tabela 5 mostra os indicadores que revelaram os sintomas físicos e mentais experimentados de maneira moderada pelos gerentes participantes da pesquisa.

**Tabela 5 – Distribuição dos indicadores relativos aos sintomas físicos e mentais**

Indicadores	Medidas Descritivas			
	Média	P25	Mediana	P75
Ansiedade.	2,99	2,00	3,00	4,00
Dor nos músculos do pescoço e ombros.	2,68	2,00	3,00	4,00
Nervosismo acentuado.	2,66	2,00	3,00	3,00
Comer mais do que o usual.	2,44	2,00	2,00	3,00
Irritabilidade fácil.	2,42	2,00	2,00	3,00
Dor de cabeça.	2,36	1,00	2,00	3,00
Perda e/ou oscilação do senso de humor.	2,33	2,00	2,00	3,00
Insônia.	2,32	1,50	2,00	3,00
Fadiga.	2,27	2,00	2,00	3,00
Ímpetos de raiva.	2,26	2,00	2,00	3,00
Angústia.	2,16	2,00	2,00	3,00
Indisposição gástrica ou dor no estômago.	2,07	1,00	2,00	3,00

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Observa-se que entre os sintomas que apresentaram médias mais significativas destacam-se ansiedade (2,99) e nervosismo acentuado (2,66) como sintomas mentais e dor nos músculos do pescoço e ombros (2,68), este caracterizado como um sintoma físico. Apesar de não se observar na tabela um padrão de respostas tendendo para este ou aquele tipo de sintoma, verifica-se que aqueles manifestados mais significativamente pelos respondentes encontram-se nos limites apontados pela literatura como decorrentes de estado de tensão vivenciado tanto dentro quanto fora das organizações (COUTO, 1987).

#### **5.4 Descrição das estratégias de combate ao estresse ocupacional**

As estratégias de combate ao estresse ocupacional são apresentadas nesta seção, considerando-se que elas podem se orientar para o problema ou para as emoções, segundo advertem Lazarus e Folkman (1984). Os resultados encontrados mostram que os indicadores das estratégias, de modo geral, são frequentemente utilizadas pelos gerentes, uma vez observado que a média e a mediana apuradas tendem a se aproximar de 4,00 (TAB. 6).

**Tabela 6 – Avaliação descritiva das estratégias de combate ao estresse organizacional**

Estratégias de Combate ao Estresse Organizacional	Medidas Descritivas			
	Média	P25	Mediana	P75
Indicadores das estratégias	3,52	3,21	3,57	3,89

Fonte: Dados coletados da pesquisa.

De modo mais específico, a TAB. 7 reforça os argumentos anteriores, mostrando que grande parte das estratégias discriminadas no instrumento de coleta de dados tende a ser muito utilizada pelos gerentes pesquisados, uma vez que seus escores apresentam uma mediana no valor de 4,00.

**Tabela 7 – Distribuição das estratégias de combate ao estresse ocupacional**

Indicadores mais relevantes	Medidas Descritivas			
	Média	P25	Mediana	P75
Conversar com amigos.	4,11	4,00	4,00	5,00
Planejar as atividades	3,86	3,00	4,00	4,00
Expandir interesses e atividades fora do trabalho.	3,68	3,00	4,00	5,00
Gozar férias regularmente.	3,67	3,00	4,00	5,00
Definir prioridades e tê-las como referência ao lidar com problemas.	3,67	3,00	4,00	4,00
Concentrar-se em problemas específicos (atenção seletiva).	3,63	3,00	4,00	4,00
Gerenciar efetivamente o próprio tempo.	3,62	3,00	4,00	4,00
Tentar resolver objetivamente, isto é, de forma não emotiva, a situação.	3,60	3,00	4,00	4,00
Descansar regularmente durante a semana.	3,49	3,00	4,00	4,00
Discutir situações de dificuldades e tensão com colegas no trabalho.	3,48	3,00	3,00	4,00
Recorrer a hobbies e passatempos.	3,38	3,00	3,00	4,00
Realizar exercícios físicos regulares.	3,32	2,00	3,00	4,00
Distanciar-se do problema e pensar sobre a situação	3,23	3,00	3,00	4,00
Procurar apoio social sempre que possível.	2,59	2,00	2,00	3,00

Fonte: Dados coletados da pesquisa.

Os resultados da TAB. 7 apontaram que conversar com amigos (4,11) é a estratégia

mais utilizada para combater o estresse ocupacional. Este resultado é interessante porque parece revelar que os gerentes pesquisados têm compensado parte de suas obrigações profissionais com atividades sociais. A esse respeito, Chanlat (2005) comenta que o apoio social fora da organização, seja dado pela família ou pelos amigos, constitui-se em fator relevante para atenuar as pressões do mundo do trabalho.

A Tabela 7 mostra também que boa parte das estratégias de combate ao estresse ocupacional que apresentaram maiores médias pelos respondentes está focalizada para a resolução do problema potencialmente gerador de pressão no trabalho. Para este fim, os gerentes buscam planejar suas atividades, definir prioridades de trabalho, concentrar-se em problemas específicos, gerenciar o tempo e resolver de forma não emotiva a situação problemática. Segundo Lazarus e Folkman (1984), por meio de estratégias dessa natureza o indivíduo mostra proatividade para resolver os obstáculos que circundam a sua vida.

## 5.5 Análise Bivariada

Nesta seção, os fatores de pressão no trabalho e os sintomas físicos e mentais dos gerentes pesquisados são correlacionados com os seus dados demográficos, ocupacionais e de hábitos de vida. Testes não paramétricos foram empregados na análise, já que a distribuição dos dados não se mostrou normal. Antes de iniciar a discussão dos resultados é necessário esclarecer alguns procedimentos aplicados na análise não paramétrica. Para as variáveis associadas a sexo, horas de trabalho e consumo de bebida alcoólica, que possuem somente duas categorias, foi adotado o teste de *Mann-Whitney*. Já para as demais variáveis utilizadas na análise - cargo, faixa etária, escolaridade, estado civil, tempo de trabalho e frequência no uso de bebida alcoólica – que possuem três categorias, foi adotado o teste de *Kruskal-Wallis*. Para cada teste realizado de associação entre variáveis consideraram-se como medidas descritivas a média e os valores de  $p < 0,01$  e  $0,05$ .

### 5.5.1 Fatores de pressão no trabalho *versus* dados demográficos, ocupacionais e de hábitos de vida

A TAB. 8 mostra as médias e os valores de p encontrados para a associação entre os fatores de pressão no trabalho e as duas categorias referentes ao sexo dos pesquisados.

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

Sexo	Fatores de Pressão no Trabalho					
	FIT	PG	IR	DC	ECO	ICT
Masculino	3,00	2,75	3,00	2,50	2,66	2,40
Feminino	3,00	2,62	3,00	2,66	2,41	2,50
Valor-P	0,709	0,263	0,661	0,385	0,439	0,783

Fonte: Dados coletados 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. 8 demonstra que não há diferenças entre fatores de pressão no trabalho e sexo. Todavia, os homens sentem-se moderadamente mais pressionados quanto a questões associadas ao papel gerencial (2,75) e à estrutura e clima organizacional (2,66), quando consideradas as médias comparativas entre os sexos.

O maior contingente de gerentes masculinos na pesquisa (81,0%) deve explicar o resultado no que se refere ao papel gerencial que ocupam na organização, fato que, por consequência, pode levá-los a se sentirem mais sensíveis quanto aos aspectos da estrutura e do clima existente na empresa. Já as mulheres revelam-se mais pressionadas pelos fatores ligados à carreira profissional (2,66) e à interface casa e trabalho (2,50). Supõe-se que essas evidências mantenham, respectivamente, uma relação com o fato de as mulheres estarem ocupando funções gerenciais em um setor de trabalho considerado mais masculino, porém, por força de contingências culturais, também são demandadas para o gerenciamento das questões associadas ao âmbito doméstico.

No que se refere à associação entre fatores de pressão e horas dedicadas ao trabalho, os resultados apontaram diferenças significativas entre os gerentes que trabalham acima de 41 horas quanto a fatores ligados ao inter-relacionamento (3,20) e desenvolvimento na carreira (2,66), em um valor de  $p < 0,01$ , bem como à estrutura e clima organizacional (2,83), em um valor de  $p < 0,05$ , quando comparados aos gerentes que trabalham até 40 horas, cujas médias ficaram em 2,80, 2,33 e 2,50, respectivamente (TAB. 9).

**Tabela 9 – Associação entre os fatores de pressão ocupacional e horas dedicadas ao trabalho**

Horas de Trabalho	Fatores de Pressão					
	FIT	PG	IR	DC	ECO	ICT
Até 40 horas	3,00	2,75	2,80	2,33	2,50	2,40
Acima de 41 horas	3,00	2,75	3,20	2,66	2,83	2,60
Valor-P	0,289	0,644	<b>0,006**</b>	<b>0,003**</b>	<b>0,039*</b>	0,274

Fonte: Dados coletados 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%).

Reconhecendo-se que atuar mais de 41 horas na organização leva à sobrecarga de trabalho, pressupõe-se que gerentes nessa condição estejam mais propensos a se sentirem pressionados com aspectos básicos da função gerencial, fundamentalmente no que se refere à dependência do contexto das relações sociais para a formação de sua identidade (LEONTIEV, 1978; CASSIRER, 1994). Deduz-se também que os gestores que passam mais tempo na organização podem vivenciar aquilo que Tanure, Carvalho Neto e Andrade (2007) denominaram de “sensação de estar em débito com o trabalho”. Profissionais com essas características são absorvidos intensamente pelo trabalho, passando a experimentar preocupação rotineira com as suas obrigações profissionais, potencializadas pela competição e pela busca de progressão no trabalho.

Quanto ao relacionamento entre os fatores pressionadores do trabalho e o consumo de bebida alcoólica, verificou-se que os gerentes usuários são mais pressionados por aspectos da díade casa e trabalho (2,40), quando comparados aos gerentes não

usuários (2,00), em um valor de  $p < 0,05$ . Uma associação semelhante acontece com o fator de pressão relativo ao desenvolvimento na carreira, que exibiu médias de 2,50 e 2,24 para usuários e não usuários de bebida alcoólica, porém em um valor de  $p$  ligeiramente acima de 0,05 (TAB. 10).

**Tabela 10 – Associação entre os fatores de pressão no trabalho e o consumo de bebida alcoólica.**

Consumo de Bebida Alcoólica	Fatores de Pressão					
	FIT	PG	IR	DC	ECO	ICT
Sim	3,00	2,75	3,00	2,50	2,66	2,40
Não	3,00	2,62	2,80	2,25	2,66	2,00
Valor-P	0,891	0,456	0,419	<b>0,053</b>	0,809	<b>0,044*</b>

Fonte: Dados coletados 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%).

As demandas específicas da função gerencial moderna, notadamente aquelas ligadas a sobrecarga de trabalho e a ambigüidade de papéis, segundo comenta Hill (1993), potencializam os gerentes a vivenciarem sentimentos de frustração, esgotamento e culpa por não alcançar suas metas de trabalho. Reitera-se também que os novos recursos tecnológicos roubam o tempo de outras dimensões da vida do gerente, confundindo-o quanto ao que pertence às esferas do trabalho e à sua vida pessoal (PERISTA, MAXIMIANO e FREITAS, 2000; TANURE, CARVALHO NETO e ANDRADE, 2007). É adicionado a isso o entendimento de que a preocupação com a progressão na carreira também é um fator que leva o gerente a se manter em dia com as suas obrigações profissionais. Este conjunto de demandas consome quase todo o tempo livre do gestor em prol das suas atividades ocupacionais. Por essa razão, é pertinente admitir que a família se insira neste tempo livre e a bebida possa ser utilizada como um mecanismo para compensar possíveis deficiências naquilo que se convencionou chamar de “Interface Casa e Trabalho”.

Na associação entre os fatores de pressão no trabalho e o cargo ocupado, constatou-se que a Interface Casa e Trabalho foi o único fator que exibiu uma

diferença significativa, em  $p < 0,05$ , quando se comparam as categorias gerenciais participantes da pesquisa, revelando que tal fator impacta mais a gerência geral (3,20) do que a gerência intermediária e a chefia de área, ambas apontando escores de 2,40 (TAB. 11).

**Tabela 11 – Associação entre os fatores de pressão no trabalho e o cargo ocupado**

Fatores de Pressão	Cargo	Resultados		
		Escore	P-valor	Conclusão
Fatores Intrínsecos ao Trabalho (FIT)	Chefes de área	3,00	0,294	Escore médios iguais
	Gerência geral	3,40		
	Gerente intermediário	2,60		
Papel Gerencial (PG)	Chefes de área	2,75	0,796	Escore médios iguais
	Gerência geral	2,75		
	Gerente intermediário	3,00		
Inter-Relacionamento (IR)	Chefes de área	2,80	0,156	Escore médios iguais
	Gerência geral	3,20		
	Gerente intermediário	3,20		
Desenvolvimento na Carreira (DC)	Chefes de área	2,50	0,250	Escore médios iguais
	Gerência geral	2,66		
	Gerente intermediário	2,50		
Estrutura e Clima Organiz. (ECO)	Chefes de área	2,50	0,076	Escore médios iguais
	Gerência geral	2,83		
	Gerente intermediário	2,83		
Interface Casa e Trabalho (ICT)	Chefes de área	2,40	<b>0,019*</b>	GG>GI=CA
	Gerência geral	3,20		
	Gerente intermediário	2,40		

Fonte: Dados coletados da pesquisa.

Nota: – As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de *Kruskall-Wallis*.

– GG: gerente geral; GI: gerente intermediário; CA: chefe de área.

– 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 saúde dos executivos, segundo comentam Quick et al. (2003), pode ser afetada pela sobrecarga de trabalho ou por expedientes prolongados dedicados à organização. Conforme já observado, esses aspectos e outros particulares da função gerencial moderna têm provocado desequilíbrios na relação que o gestor estabelece com outras dimensões da sua vida, tais como a família e o lazer. Reconhece-se que os impactos decorrentes desse contexto pressionem acentuadamente categorias gerenciais mais elevadas hierarquicamente, como é o caso daquelas que ocupam cargos de gerência geral.



Em um nível de significância de  $p < 0,01$ , a TAB. 12 revela que os gerentes com faixa etária acima de 41 anos (3,00) sentem-se mais pressionados por aspectos associados ao Papel Gerencial quando comparados aos gerentes que possuem idade até 30 anos (2,75) ou de 31 a 40 anos (2,50).

**Tabela 12 – Associação entre os fatores de pressão trabalho e faixa etária**

Fatores de Pressão	Faixa Etária	Resultados		
		Escore	P-valor	Conclusão
Fatores Intrínsecos ao Trabalho (FIT)	Até 30 anos	3,00	0,862	Escore médios iguais
	De 31 a 40 anos	3,00		
	Acima de 41 anos	2,90		
Papel Gerencial (PG)	Até 30 anos	2,75	<b>0,010**</b>	FE3>FE1>FE2
	De 31 a 40 anos	2,50		
	Acima de 41 anos	3,00		
Inter-Relacionamento (IR)	Até 30 anos	3,20	0,494	Escore médios iguais
	De 31 a 40 anos	2,80		
	Acima de 41 anos	3,00		
Desenvolvimento na Carreira (DC)	Até 30 anos	2,66	0,520	Escore médios iguais
	De 31 a 40 anos	2,50		
	Acima de 41 anos	2,33		
Estrutura e Clima Organiz. (ECO)	Até 30 anos	2,50	0,228	Escore médios iguais
	De 31 a 40 anos	2,66		
	Acima de 41 anos	2,75		
Interface Casa e Trabalho (ICT)	Até 30 anos	2,40	0,637	Escore médios iguais
	De 31 a 40 anos	2,40		
	Acima de 41 anos	2,40		

Fonte: Dados coletados da pesquisa.

Nota: – As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de *Kruskall-Wallis*.

– FE1: até 30 anos; FE2: de 31 a 40 anos; FE3: acima de 41 anos.

– 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 pressão no trabalho decorrente de aspectos ligados ao Papel Gerencial, segundo o modelo de Cooper, Sloan e Williams (1988), é consequente de desequilíbrios associados ao apoio e à orientação recebidos de superiores, à filosofia de gestão empresarial, ao nível de participação nas decisões e à autonomia desfrutada no exercício da gestão. Entretanto, o cenário de instabilidade econômica que se observa na atualidade exige que o gestor desenvolva capacidade analítica, de julgamento, de decisão e de liderança para lidar com possíveis desequilíbrios dessa natureza (MINTZBERG, 1986; MOTTA, 1993; DAVEL e MELO, 2005). O bom senso

leva a admitir que essas capacidades são desenvolvidas ao longo do tempo, além de estarem atreladas ao conhecimento experiencial. Supõe-se que as pessoas de faixa etária mais elevada se mostrem mais susceptíveis a pressões dessa ordem quando comparadas àquelas dentro de uma faixa etária inferior.

No que se refere à conexão entre os fatores de pressão no trabalho e a escolaridade, verificou-se que os gerentes com doutorado/mestrado (3,50) mostraram-se mais pressionados com os Fatores Intrínsecos ao Trabalho quando comparados aos gerentes especialistas (3,00) e graduados (2,80), em um valor de  $p < 0,05$ . Situação inversa ocorre quanto ao fator relativo a Estrutura e Clima Organizacional, uma vez que os gerentes com maior grau de escolaridade (2,16) se sentem menos pressionados neste quesito em comparação com aqueles que possuem grau de escolaridade inferior, cujas médias ficaram em 2,41 e 2,83 (TAB. 13).

**Tabela 13 – Associação entre os fatores de pressão no trabalho e a grau de escolaridade**

Fatores de Pressão	Escolaridade	Resultados		
		Escore	P-valor	Conclusão
Fatores Intrínsecos ao Trabalho (FIT)	Especialização	3,00	<b>0,020*</b>	MD>E>G
	Graduação	2,80		
	Mestrado/Doutorado	3,50		
Papel Gerencial (PG)	Especialização	2,75	0,187	Escore médios iguais
	Graduação	2,75		
	Mestrado/Doutorado	2,50		
Inter-Relacionamento (IR)	Especialização	3,00	0,295	Escore médios iguais
	Graduação	2,80		
	Mestrado/Doutorado	3,00		
Desenvolvimento na Carreira (DC)	Especialização	2,66	0,067	Escore médios iguais
	Graduação	2,33		
	Mestrado/Doutorado	2,58		
Estrutura e Clima Organiz. (ECO)	Especialização	2,83	<b>0,050*</b>	E>G>MD
	Graduação	2,41		
	Mestrado/Doutorado	2,16		
Interface Casa e Trabalho (ICT)	Especialização	2,40	0,094	Escore médios iguais
	Graduação	2,30		
	Mestrado/Doutorado	2,60		

Fonte: Dados coletados da pesquisa.

Nota: – As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de *Kruskall-Wallis*.

– G: graduação; E: especialização; MD: mestrado e doutorado.

– 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 evidenciados na TAB. 13 suscitam uma discussão paradoxal. De um lado, é plausível admitir que as organizações criem expectativa a respeito do conhecimento adquirido pelos gerentes mestres ou doutores, pressionando-os para aplicá-lo em situações intrínsecas ao trabalho associadas, por exemplo, ao domínio de novas tecnologias e à aquisição de habilidades relativas à natureza e ao conteúdo da tarefa. A esse respeito, vale comentar Levinson (1989) e Davel e Melo (2005) quando argumentam que o desenvolvimento de habilidades conceituais e estratégicas é necessário para os profissionais da gestão suplantar as mudanças, instabilidades e imprevisibilidades do dia a dia de trabalho. De outro lado, maior grau de escolaridade também pode favorecer menor pressão no trabalho, pelo fato de que o conhecimento adquirido credencia o gerente nessa condição a ter maior discernimento das políticas e valores empresariais, bem como dos aspectos estruturais e de clima da organização. Gerentes nessa condição tendem a confiar na organização e nas pessoas com as quais se relaciona, potencializando-os a experimentarem sentimentos de orgulho, de pertencimento e de alívio de tensão no ambiente ocupacional (TANURE, CARVALHO NETO e ANDRADE, 2007).

Nenhuma associação significativa foi constatada entre fatores de pressão no trabalho e estado civil, dado que os valores de p foram maiores que 0,05. Não obstante essa constatação, nenhum padrão pode ser detectado caso se considere apenas uma comparação entre os valores das médias evidenciadas na TAB. 14.

**Tabela 14 – Associação entre os fatores de pressão no trabalho e o estado civil**

*Continua*

Fatores de Pressão	Estado Civil	Resultados		
		Score	P-valor	Conclusão
Fatores Intrínsecos ao Trabalho (FIT)	Casado	3,00	0,598	Escore médios iguais
	Separado	2,90		
	Solteiro	3,10		
Papel Gerencial (PG)	Casado	2,75	0,740	Escore médios iguais
	Separado	3,00		
	Solteiro	2,75		
Inter-Relacionamento (IR)	Casado	3,00	0,467	Escore médios iguais
	Separado	3,10		
	Solteiro	3,20		
Desenvolvimento na Carreira (DC)	Casado	2,33	0,172	Escore médios iguais
	Separado	2,58		
	Solteiro	2,66		

Fatores de Pressão	Estado Civil	Resultados		
		Escore	P-valor	Conclusão
Estrutura e Clima Organizacional (ECO)	Casado	2,66	0,998	Escore médios iguais
	Separado	2,58		
	Solteiro	2,66		
Interface Casa e Trabalho (ICT)	Casado	2,40	0,468	Escore médios iguais
	Separado	2,60		
	Solteiro	2,40		

Fonte: Dados coletados da pesquisa.

Nota: – As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de *Kruskall-Wallis*.

– 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%).

Constata-se na TAB. 15 uma diferença significativa entre fator de pressão no trabalho relativo à estrutura e clima organizacional e tempo de trabalho na empresa, em um valor de  $p < 0,10$ , apesar de o mesmo ser superior aos níveis de significância estabelecidos pela pesquisa (0,01 e 0,05).

**Tabela 15 – Associação entre os fatores de pressão no trabalho e tempo de trabalho na empresa**

Fatores de Pressão	Tempo de Trabalho na Empresa	Resultados		
		Escore	P-valor	Conclusão
Fatores Intrínsecos ao Trabalho (FIT)	Até 5 anos	3,00	0,267	Escore médios iguais
	De 6 a 15 anos	3,20		
	Acima de 16 anos	3,00		
Papel Gerencial (PG)	Até 5 anos	2,50	0,275	Escore médios iguais
	De 6 a 15 anos	2,75		
	Acima de 16 anos	2,75		
Inter-Relacionamento (IR)	Até 5 anos	2,80	0,419	Escore médios iguais
	De 6 a 15 anos	3,00		
	Acima de 16 anos	3,00		
Desenvolvimento na Carreira (DC)	Até 5 anos	2,50	0,891	Escore médios iguais
	De 6 a 15 anos	2,66		
	Acima de 16 anos	2,50		
Estrutura e Clima Organiz. (ECO)	Até 5 anos	2,16	<b>0,081</b>	ID3=ID2>ID1
	De 6 a 15 anos	2,83		
	Acima de 16 anos	2,83		
Interface Casa e Trabalho (ICT)	Até 5 anos	2,40	0,142	Escore médios iguais
	De 6 a 15 anos	2,80		
	Acima de 16 anos	2,40		

Fonte: Dados coletados da pesquisa.

Nota: – As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de *Kruskall-Wallis*.

– ID1: até cinco anos; ID2: de 6 a 15 anos; ID3: acima de 16 anos.

– 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 dados da TAB. 15 evidenciam que os gerentes que atuam na empresa há mais de 6 anos (2,83) sentem-se mais pressionados por aspectos associados a estrutura e clima organizacional quando comparados àqueles que trabalham na organização em um período de tempo até 5 anos (2,16). Acredita-se que os gestores que atuam há mais tempo em uma organização já tenham assimilado mais adequadamente as políticas e os valores empresariais, algo que estimula a experimentar sentimentos de pertencer e se orgulhar com tudo aquilo que circunda o ambiente ocupacional. É pertinente supor que gerentes nessa condição se sintam mais pressionados em sustentar esses sentimentos, sob pena de que a iminência de uma quebra de confiança na empresa e nas pessoas com as quais se relaciona ocupacionalmente pode gerar tensão no trabalho (TANURE, CARVALHO NETO e ANDRADE, 2007).

Nenhuma associação significativa foi constatada no relacionamento entre fatores de pressão no trabalho e frequência no uso de bebida alcoólica (TAB. 16).

**Tabela 16 – Associação entre os fatores de pressão no trabalho e frequência no uso de bebida alcoólica**

Fatores de Pressão	Consumo de Bebida	Resultados		
		Score	P-valor	Conclusão
Fatores Intrínsecos ao Trabalho (FIT)	Às vezes/raramente	2,80	0,448	Escore médios iguais
	Freqüentemente	3,20		
	Sempre	-		
Papel Gerencial (PG)	Às vezes/raramente	2,75	0,618	Escore médios iguais
	Freqüentemente	3,00		
	Sempre	-		
Inter-Relacionamento (IR)	Às vezes/raramente	3,00	0,529	Escore médios iguais
	Freqüentemente	3,10		
	Sempre	-		
Desenvolvimento na Carreira (DC)	Às vezes/raramente	2,50	0,745	Escore médios iguais
	Freqüentemente	2,75		
	Sempre	-		
Estrutura e Clima Organiz. (ECO)	Às vezes/raramente	2,66	0,488	Escore médios iguais
	Freqüentemente	2,83		
	Sempre	-		
Interface Casa e Trabalho (ICT)	Às vezes/raramente	2,40	0,435	Escore médios iguais
	Freqüentemente	2,20		
	Sempre	-		

Fonte: Dados coletados da pesquisa.

Nota: – As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de *Kruskall-Wallis*.

– 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%). Nenhuma resposta foi fornecida para a categoria “sempre”.

A despeito de não se observar nenhuma associação significativa na TAB. 16, verifica-se pelos escores médios que os gerentes que fazem uso frequente desse tipo de bebida sentem-se pressionados por quase todos os fatores de pressão no trabalho quando comparados àqueles que a utilizam “às vezes” ou “raramente”, com exceção do fator referente ao fator Interface Casa e Trabalho, cuja relação de frequência de consumo se mostrou inversa. Acredita-se que a bebida possa estar sendo usada pelos gerentes que a consomem regularmente como uma estratégia para lidar com as emoções decorrentes das situações problemáticas (LAZARUS e FOLKMAN, 1984) associadas a aspectos intrínsecos ao trabalho, papel gerencial desempenhado na organização, relacionamentos interpessoais mantidos no exercício da função, desenvolvimento na carreira e clima organizacional.

Em síntese, os dados desta seção de análise revelam que cargo ocupado na empresa, faixa etária, escolaridade, tempo de trabalho na organização, quantidade de horas trabalhadas e consumo de bebida alcoólica mantêm uma associação significativa com determinados fatores de pressão no trabalho investigados na pesquisa, com destaque para aqueles associados ao Papel Gerencial, Desenvolvimento na Carreira e Inter-relacionamento. Esses resultados denotam a importância ocupada por certas variáveis demográficas, ocupacionais e de hábitos de vida na determinação dos níveis de estresse ocupacional.

### **5.5.2 Sintomas físicos e mentais *versus* variáveis demográficas, ocupacionais e de hábitos de vida**

A TAB. 17 mostra a existência de uma relação significativa, em um valor de  $p < 0,05$ , entre sintomas físicos/mentais e sexo, revelando que os sintomas físicos são mais experimentados pelos gerentes femininos (2,06) do que pelos gerentes masculinos (1,80). A Tabela 18 também evidencia que os gerentes que utilizam bebida alcoólica, vivenciam mais sintomas físicos (1,80) do que sintomas mentais (1,43) quando comparados aos gerentes que não consomem bebida alcoólica, em um valor de  $p < 0,01$ .

**Tabela 17 – Associação entre sintomas físicos/mentais com o sexo e o consumo de bebida alcoólica**

Sexo	Sintomas	
	Físicos	Mentais
Masculino	1,80	2,12
Feminino	2,06	2,37
Valor-P	<b>0,029*</b>	0,208
Consumo de Bebida Alcoólica	Sintomas	
	Físicos	Mentais
Sim	1,80	2,13
Não	1,43	1,94
Valor-P	<b>0,005**</b>	0,134

Fonte: Dados coletados 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%).

Nenhuma evidência foi encontrada na teoria elaborada para esta pesquisa para reforçar estes achados. Todavia, quando se considera a variável sexo, é razoável admitir que a natureza do trabalho em uma siderurgia, ambiente considerado mais masculinizado em termos das atividades e operações que ali se realizam, deva levar o contingente gerencial feminino a experimentar mais frequentemente sintomas de cunho físico na realização das tarefas. Porém, uma investigação mais qualitativa seria necessária para se averiguar possíveis razões que pudessem explicar tal comportamento. Quanto a consumo de bebida alcoólica, é pertinente acreditar que os gerentes que a utilizam devam experimentar mais acentuadamente sintomas de ordem física, tais como fadiga, dor de cabeça, dor nos músculos do pescoço e ombros, tremedeira muscular e insônia. É importante lembrar que o prolongamento dessas sensações ao longo do tempo pode debilitar o uso das energias do indivíduo, potencializando o aparecimento de doenças decorrentes do estresse ocupacional (SELYE, 1956; LAZARUS e FOLKMAN, 1984).

A TAB. 18 evidencia não existir nenhuma diferença significativa entre sintomas físicos/mentais e quantidade de horas que os gerentes trabalham na organização participante da pesquisa. Apesar disso, aqueles que trabalham acima de 41 horas experimentam mais sintomas mentais (2,25) do que físicos (1,80) na realização de suas atividades laborais.

**Tabela 18 – Associação entre os sintomas físicos/mentais e a quantidade de horas trabalhadas**

Horas de Trabalho	Sintomas	
	Físicos	Mentais
até 40 horas	1,76	2,00
acima de 41 horas	1,80	2,25
Valor-P	0,191	0,103

Fonte: Dados coletados 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%).

Nenhuma associação significativa foi constatada entre sintomas físicos e mentais e cargo ocupado pelos gerentes pesquisados. Entretanto, os escores médios encontrados revelam que os sintomas mentais são experimentados mais frequentemente pelos gestores quando comparados aos sintomas físicos, com os chefes de área (2,25) percebendo-os com mais intensidade do que os gerentes intermediários e gerais, cujos escores ficaram iguais em 2,00.

**Tabela 19 – Associação entre os sintomas físicos/mentais e o cargo ocupado**

Sintomas	Cargo	Resultados		
		Escore	P-valor	Conclusão
Sintomas Físicos	Chefes de área	1,80	0,988	Escore médios iguais
	Gerência geral	1,73		
	Gerente intermediário	1,80		
Sintomas Mentais	Chefes de área	2,25	0,321	Escore médios iguais
	Gerência geral	2,00		
	Gerente intermediário	2,00		

Fonte: Dados coletados 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 da TAB. 20 apontam a inexistência de uma relação significativa entre sintomas físicos/mentais e faixa etária dos gerentes envolvidos na pesquisa. Apesar disso, os escores médios encontrados revelam que os profissionais de gestão mais



jovens da usina pesquisada sentem mais frequentemente sintomas mentais (2,50) do que físicos (1,93) quando comparados aos profissionais com idades superiores há 31 anos, cujos escores relativos aos sintomas mentais (2,18 e 2,06) superaram os relativos aos sintomas físicos (1,80 e 1,76).

**Tabela 20 – Associação entre os sintomas físicos/mentais e a faixa etária**

Sintomas	Faixa Etária	Resultados		
		Escore	P-valor	Conclusão
Sintomas Físicos	Até 30 anos	1,93	0,256	Escore médios iguais
	De 31 anos a 40 anos	1,80		
	Acima de 41	1,76		
Sintomas Mentais	Até 30 anos	2,50	0,548	Escore médios iguais
	De 31 anos a 40 anos	2,18		
	Acima de 41	2,06		

Fonte: Dados coletados 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%).

Quanto à conexão entre sintomas físicos/mentais e grau de escolaridade, também não se constatou alguma diferença significativa. Contudo, os escores médios encontrados denotam que os sintomas mentais são os mais sentidos pelos gerentes com mestrado e doutorado (2,50) quando comparados aos escores médios relativos aos sintomas tanto mentais quanto físicos dos gerentes com grau de escolaridade inferior, variando de especialização (2,12 e 1,80) a graduação (2,00 e 1,80) (TAB. 21). Acredita-se, de um lado, que as obrigações e complexidades inerentes à realização de cursos de pós-graduação *stricto sensu* devem levar aqueles que os estão desenvolvendo a experimentarem mais acentuadamente sintomas de ordem mental; e, de outro, aqueles que já realizaram cursos dessa natureza devem se sentir pressionados em aplicar seus conhecimentos na organização, fato que pode provocar o surgimento de sintomas de ordem mental decorrentes dessa situação.

**Tabela 21 – Associação entre os sintomas físicos/mentais e o grau de escolaridade**

Sintomas	Escolaridade	Resultados		
		Escore	P-valor	Conclusão
Sintomas Físicos	Especialização	1,80	0,201	Escore médios iguais
	Graduação	1,80		
	Mestrado/Doutorado	2,16		
Sintomas Mentais	Especialização	2,12	0,163	Escore médios iguais
	Graduação	2,00		
	Mestrado/Doutorado	2,50		

Fonte: Dados Coletados 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 valor < 0,05\* (nível de confiança de 95,0%)

A TAB. 22 demonstra que sintomas físicos e mentais não mantêm uma relação significativa com estado civil, em valores de  $p < 0,05$ . Porém, os sintomas mentais evidenciaram maiores escores médios em relação aos sintomas físicos, com os gerentes solteiros revelando sentir aqueles com maior frequência (2,56) quando comparados aos gerentes separados (2,18) e casados (2,12).

**Tabela 22 – Associação entre os sintomas físicos/mentais e o estado civil**

Sintomas	Estado Civil	Resultados		
		Escore	P-valor	Conclusão
Sintomas Físicos	Casado	1,80	0,258	Escore médios iguais
	Separado	1,70		
	Solteiro	2,10		
Sintomas Mentais	Casado	2,12	0,096	Escore médios iguais
	Separado	2,18		
	Solteiro	2,56		

Fonte: Dados Coletados 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%).

Quanto à associação entre sintomas físicos/mentais e tempo de trabalho na empresa, nenhuma diferença significativa foi constatada entre essas variáveis, conforme pode ser verificado na TAB. 23. Da mesma forma como vem sendo evidenciado pela maioria das tabelas anteriores desta seção de análise, os sintomas mentais exibiram maiores escores médios do que os físicos, com os gerentes que

estão trabalhando na usina pesquisada entre 6 e 15 anos manifestando sentirem mais frequentemente os sintomas mentais (2,75) quando comparados aos gerentes com tempo maior (2,12) ou menor (2,00) de casa.

**Tabela 23 – Associação entre os sintomas físicos/mentais e o tempo de trabalho na empresa**

Sintomas	Tempo de trabalho na empresa	Resultados		
		Escore	P-valor	Conclusão
Sintomas Físicos	Até 5 anos	1,80	0,401	Escore médio igual
	De 6 a 15 anos	2,20		
	Acima de 16 anos	1,80		
Sintomas Mentais	Até 5 anos	2,00	0,051	Escore médio igual
	De 6 a 15 anos	2,75		
	Acima de 16 anos	2,12		

Fonte: Dados coletados 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. 24 mostra que os sintomas mentais também revelaram escores médios superiores aos físicos quando ambos são comparados à frequência com que os gerentes pesquisados fazem uso de bebida alcoólica, embora não se tenha observado uma diferença significativa estatística nessa relação. É interessante observar que tanto os gerentes que fazem uso frequente de bebida alcoólica quanto os que a consomem raramente ou às vezes apresentaram escores médios iguais (2,12), denotando que o simples uso desse tipo de substância é suficiente para provocar o surgimento de sintomas mentais.

**Tabela 24 – Associação entre os sintomas físicos/mentais e a frequência no uso de bebida alcoólica**

Sintomas	Frequência no uso de bebida alcoólica	Resultados		
		Escore	P-valor	Conclusão
Sintomas Físicos	Às vezes/raramente	1,80	0,811	Escore médio igual
	Frequentemente	1,83		
	Sempre	-		
Sintomas Mentais	Às vezes/raramente	2,12	0,862	Escore médio igual
	Frequentemente	2,12		
	Sempre	-		

Fonte: Dados Coletados da pesquisa.

Nota: – As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de *Kruskall-Wallis*.

– 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%). Nenhuma resposta foi fornecida para a categoria “sempre”.

Em síntese, não se constataram diferenças significativas na maioria das associações entre as variáveis demográficas, ocupacionais e de hábitos de vida com os sintomas físicos e mentais, com exceção do relacionamento destes com sexo e consumo de bebida alcoólica. Nessas duas variáveis, os sintomas mais frequentes foram de ordem física para as mulheres e aqueles que fazem uso de bebida. Nas associações que não revelaram diferenças significativas, os sintomas mais frequentes foram de natureza mental, quando se consideram os escores médios revelados pela análise estatística.

Tomando os resultados das associações de forma isolada, verificou-se maior frequência de sintomas mentais para os gestores que trabalham acima de 6 anos na empresa, dedicam mais de 41 horas de trabalho à organização, ocupam cargos de chefia, possuem mais de 30 anos de idade, contam com grau de escolaridade variando de mestrado a doutorado e fazem uso de bebida alcoólica.

## 6 CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma parte importante da literatura tratada nesta pesquisa comprova que o contexto organizacional atual é demarcado por um movimento de racionalização e modernização sustentado por uma série de reestruturações orientadas para a “flexibilização” dos processos de produção e organização do trabalho. A função gerencial ocupa papel relevante nesse contexto, mostrando-se suscetível a muitos desafios, principalmente aqueles voltados para a utilização adequada e competente de novos modelos estratégicos de gestão, tendo em vista que o gestor é considerado um agente vital para o alcance do sucesso empresarial.

Partiu-se do princípio nesta pesquisa de que o gerente, devido às especificidades e complexidades atuais da sua função, encontra-se mais vulnerável aos fatores potenciais de pressão no trabalho, podendo tal situação conduzi-lo a um quadro de estresse ocupacional. Por essa razão, o estudo teve por objetivo geral analisar e descrever os fatores potenciais de pressão ocupacional de gerentes que atuam em uma grande siderúrgica brasileira, tendo como base de levantamento de dados uma grande usina de produção localizada no estado de Minas Gerais e integrante de um dos maiores grupos siderúrgicos do País.

Para alcançar o objetivo proposto, a pesquisa envolveu 73 gerentes, distribuídos em três categorias ocupacionais: gerente geral, gerente intermediário e chefe de área. O método de pesquisa empregado no estudo foi um estudo de caso quantitativo, com características descritiva e explicativa. Assim, o questionário foi utilizado como técnica fundamental de levantamento de dados, elaborado, basicamente, segundo escalas de frequência do tipo *Likert*, para avaliar fatores de pressão no trabalho, sintomas físicos e mentais, e estratégias de combate ao estresse ocupacional. Documentos também foram utilizados para fins de caracterização da empresa pesquisada e do setor siderúrgico brasileiro.

O modelo de Cooper, Sloan e Willians (1988) norteou o desenvolvimento da pesquisa, contemplado pelos fatores potenciais de pressão observados no ambiente de trabalho e pelos sintomas físicos e mentais decorrentes do trabalho de um

indivíduo. Tomando por base alguns estudos realizados sobre o tema, o modelo foi complementado pelas estratégias de combate ao estresse ocupacional.

Em termos das variáveis demográficas, ocupacionais e de hábitos de vida, o conjunto dos resultados mais expressivos encontrados evidenciou que o perfil dos gerentes pode ser configurado como do sexo masculino, com idade acima de 36 anos, casado, com mais de dois filhos, graduado com especialização, atuando na empresa há mais de 11 anos e com hábitos saudáveis de vida, considerando-se que faz pouco uso de bebidas alcoólicas e cigarros.

Todos os fatores do modelo de estresse ocupacional de Cooper, Sloan e Williams (1988) avaliados na pesquisa revelaram uma pressão moderada no trabalho dos gerentes pesquisados, com destaque para aqueles associados ao inter-relacionamento e aos considerados intrínsecos ao trabalho. Entre os indicadores mais relevantes do fator inter-relacionamento, destacaram-se aqueles ligados ao fato de os gerentes estarem sempre disponíveis para o atendimento das pessoas, terem de interagir constantemente com pessoas de difícil relacionamento ou desequilibradas emocionalmente e conviverem com situações de tensão excessiva decorrentes das relações humanas no trabalho. Convém salientar que o primeiro indicador, analisado isoladamente, expressou uma pressão intensa entre os gerentes pesquisados. De acordo com a literatura, a interação social pertinente à função gerencial pressiona o gestor a desempenhar um papel teatral e a vivenciar relações de poder para sustentar essa relação. Fazem parte do teatro corporativo: convívio com pessoas de difícil relacionamento, existência de situações conflituosas e contato com personalidades abrasivas, elementos que podem gerar estresse no trabalho.

Os indicadores mais expressivos dos fatores intrínsecos ao trabalho relacionaram-se a: execução de várias atividades simultaneamente e com alto grau de cobrança, prazos apertados de trabalho, realização de trabalhos complexos e sobrecarga decorrente de lidar com tecnologia no trabalho. O primeiro indicador apontado tendeu a uma pressão intensa no trabalho. Evidências anteriores haviam demonstrado que a inovação tecnológica provocou numerosas transformações na função gerencial, premindo os gerentes a desenvolverem novas habilidades para

lidar com os recursos tecnológicos, além de invadir os espaços da vida dos executivos, fundamentalmente, associados ao lar e lazer.

Alguns fatores de pressão não se mostraram tão expressivos quando comparados aos apontados anteriormente, reunindo os indicadores relativos a: estrutura e clima organizacional e desenvolvimento na carreira. Quanto à estrutura e clima organizacional, destacaram-se: conflito entre ser inovador e responsivo às normas da organização e exagero de ter que desempenhar mais com o mínimo. O primeiro indicador revelou ser um pressionador intenso do trabalho dos gerentes pesquisados. Sentimentos polarizados devem ser experimentados pelo gestor, tendo em mente esses indicadores, realçando, de um lado, a incerteza, dúvida e ansiedade, e, de outro, os desafios para a adoção de uma nova postura de trabalho. Em relação ao desenvolvimento na carreira, sobressaíram: poucas possibilidades de crescimento a profissão, pressão para o desenvolvimento de novas competências gerenciais para lidar com as estratégias de expansão da empresa e desempenho na realização das tarefas pouco valorizado pela organização. É comum o fato de questionamentos sobre trajetórias e carreiras fazerem parte das demandas impostas ao gerente moderno, notadamente no que se refere a capacitação e profissionalização.

Os indicadores relativos a filosofia da alta gerência de obsessão e compulsão por resultados, a falta de tempo para a melhoria da qualidade de vida e falta de tempo para o convívio com a família também foram apontados com indicadores de pressão moderada no trabalho, com o primeiro tendendo a ser sentido mais fortemente pelos gerentes. Esses indicadores denotam que os gerentes possam estar se envolvendo intensamente com a organização e com tudo aquilo que a circunda, reservando pouco tempo para se dedicarem a atividades de desenvolvimento social e pessoal. O prolongamento desses aspectos ao longo do tempo pode propiciar o surgimento de possíveis quadros de estresse ocupacional.

O conjunto de todos os indicadores que revelaram pressão no trabalho dos gerentes pesquisados denota que o discurso da organização de que a formação e a preparação dos seus empregados são os elementos sustentadores para o alcance de suas aspirações estratégicas não se aproxima tão fielmente da realidade. Uma

empresa que pretende como prática oferecer métodos, técnicas modernas e programas estatísticos para a solução de problemas não deveria ser percebida por seus gerentes como uma entidade que os levam a desempenhar “mais com o mínimo”. Além disso, uma empresa que apregoa promover a capacitação de seus profissionais para o uso deste aparato tecnológico não se sustenta com o sentimento de boa parte de sua classe gerencial de que possui poucas possibilidades de crescimento na profissão, notadamente no que se refere ao desenvolvimento de novas competências gerenciais para fazer progredir as suas estratégias de expansão. A organização também afirma adotar como prática a valorização dos empregados com qualificação e desempenho técnicos diferenciados. Todavia, os gerentes pesquisados afirmaram ser pouco valorizados quanto ao desempenho de suas tarefas.

Enfim, é natural que uma organização encoraje seus profissionais a desenvolverem capacidade analítica para vencer metas desafiadoras. Entretanto, isso precisa ser traduzido em ações que efetivamente sejam apoiadoras do desenvolvimento da carreira gerencial. Acredita-se que tais ações devem levar em consideração os pontos observados anteriormente, como também promover uma reavaliação do grau de cobrança imputado ao gerente na realização de várias atividades simultâneas, dos prazos apertados de trabalho, do nível de preparo para a realização de trabalhos complexos e da sobrecarga decorrente das tecnologias utilizadas no exercício da função.

A pesquisa evidenciou que os sintomas mentais causam maior impacto nos gerentes quando comparados aos sintomas físicos. Todavia, a maior parte dos sintomas, tanto físicos quanto mentais, foi avaliada alternando de frequência leve a moderada. Os sintomas mentais mais sentidos foram aqueles associados a ansiedade e a nervosismo acentuado, enquanto que a sensação de dor nos músculos do pescoço e ombros foi apontada como o sintoma físico mais sentido pelos participantes da pesquisa. Usualmente, tais tipos de sintomas são recorrentes na literatura que aborda o estresse ocupacional.

As estratégias de combate avaliadas na pesquisa tenderam a ser muito utilizadas pelos gestores pesquisados, destacando-se que boa parte delas está focalizada na



resolução do problema potencialmente gerador de pressão no trabalho. A estratégia de conversar com amigos foi citada como a mais frequente em termos de uso. Vale ressaltar que o apoio social é considerado um tipo de estratégia orientado para o problema, cujos propósitos levam o indivíduo a ser proativo na resolução dos obstáculos que circundam a sua vida e, conseqüentemente, a atenuar as pressões decorrentes do trabalho.

Quanto ao cruzamento entre as variáveis demográficas, ocupacionais e de hábitos de vida com os fatores de pressão no trabalho, constatou-se que, de modo geral, escolaridade, faixa etária, cargo ocupado, tempo de trabalho, horas trabalhadas na empresa e consumo de bebida alcoólica manifestaram associações estatísticas significativas com os fatores intrínsecos ao trabalho, inter-relacionamento, desenvolvimento na carreira, estrutura e clima organizacional, interface casa/trabalho e papel gerencial. As variáveis associadas a sexo, estado civil e frequência no uso de bebida alcoólica não manifestaram relacionamentos significativos estatísticos com os fatores de pressão no trabalho avaliados no estudo.

Em termos mais específicos, os gerentes que ocupam cargos mais elevados, com maior grau de escolaridade variando de mestrado a doutorado, e que consomem bebida alcoólica revelaram sentir maior pressão por aspectos associados à Interface Casa e Trabalho. Aqueles que possuem menor grau de escolaridade, no caso graduação, e que trabalham acima de 6 anos e de 41 horas na empresa sentem-se mais pressionados por aspectos relacionados à estrutura e clima organizacional. Ainda sobre aqueles que trabalham com essa frequência de horas, verificou-se que a maior pressão também reside em aspectos relativos ao desenvolvimento na carreira e inter-relacionamento. Por fim, gerentes com faixa etária acima de 41 anos são impactados mais frequentemente por fatores ligados ao papel gerencial.

Associando-se as variáveis demográficas, ocupacionais e de hábitos de vida com os sintomas físicos e mentais, observaram-se diferenças significativas apenas em relação a sexo e consumo de bebida alcoólica. Os sintomas mais frequentes nessas associações foram de ordem física tanto para as mulheres quanto para aqueles que fazem uso de bebida.

Nas associações que não revelaram diferenças significativas, os sintomas mais frequentes foram de natureza mental quando se consideraram apenas os escores médios revelados pela análise bivariada estatística. Tendo em vista esse procedimento analítico, verificou-se, isoladamente, que a maior frequência de sintomas mentais foi evidenciada para os gestores que: trabalham na empresa por tempo acima de 6 anos; dedicam mais de 41 horas de trabalho à organização; ocupam cargos de chefia; possuem até 30 anos de idade; contam com grau de escolaridade variando de mestrado a doutorado; e fazem uso de bebida alcoólica.

Esta pesquisa, ao investigar as condições de trabalho do gerente de uma grande usina siderúrgica, partindo da identificação dos fatores potencialmente desencadeadores de pressão no trabalho, dos sintomas físicos e mentais decorrentes do trabalho e das estratégias utilizadas para combater o surgimento do estresse ocupacional, contribuiu para a consolidação dessa importante corrente do comportamento humano nas organizações. Os resultados encontrados também reforçam a importância que determinados antecedentes demográficos, ocupacionais e de hábitos de vida ocupam na determinação dos níveis de pressão no trabalho do gerente. Enfim, a pesquisa contribuiu para a ampliação dos estudos que associam o estresse ocupacional à função gerencial.

Apesar dos cuidados metodológicos aplicados na pesquisa, faz-se necessário destacar três limitações do estudo. A primeira diz respeito ao método de pesquisa empregado, ou seja, o estudo de caso. É sabido que esse método não permite que os dados sejam generalizados para outras organizações - no caso, aquelas pertencentes ao setor siderúrgico e nem para as outras usinas do grupo. Entretanto, mais da metade dos gerentes da usina pesquisada participou do levantamento de dados, algo que permite que os resultados sejam representativos para a categoria gerencial da usina como um todo. A segunda se aplica à natureza da pesquisa realizada, isto é, quantitativa. Entende-se que estudos quantitativos não exauram a complexidade que envolve a associação entre os temas relativos à função gerencial e ao estresse ocupacional, devendo-se utilizar abordagens qualitativas para fins de aprofundamento dos dados. Terceira, o instrumento de coleta de dados utilizados na pesquisa está limitado à categoria gerencial, não podendo ser utilizado de forma generalizada para fins de pesquisa com outras categorias ocupacionais.

Recomenda-se a adoção de adaptações nesse sentido.

Tendo em vista os resultados encontrados na pesquisa, é pertinente sugerir algumas recomendações à academia e à organização participante do estudo.

Para a academia, sugere-se a continuação dos estudos que promovam a associação da função gerencial ao tema do estresse organizacional, mesclando abordagens quantitativas e qualitativas para fins de aprofundamento dos dados. Um estudo específico nessa direção poderia tratar das estratégias que os gestores adotam para minimizar as fontes potencialmente estressoras decorrentes da função gerencial. Sugere-se também o desenvolvimento de pesquisas sobre o tema “Estresse ocupacional e função gerencial na perspectiva de gênero”, não obstante verificar-se que o contingente feminino tenha se mostrado pouco representativo na usina participante da pesquisa. De qualquer forma, pesquisas envolvendo os temas centrais abordados neste estudo poderiam ser aplicadas em outras unidades da empresa pesquisada, como também em outras empresas, sejam do setor siderúrgico ou de diferentes segmentos da economia brasileira.

Em termos de recomendações para a organização, sugere-se a criação de programas de capacitação dos gerentes para: a) tratamento de questões associadas à temática do comportamento humano nas organizações, notadamente no que se refere ao relacionamento saudável e equilibrado entre os pares e subordinados; b) administração adequada do tempo, com o intuito de minimizar os efeitos indesejáveis da pressão oriunda das complexidades da função gerencial, dos prazos apertados de trabalho e dos impactos da tecnologia na realização das tarefas; e c) formação de competências necessárias à sustentação das estratégias de expansão do grupo siderúrgico. O cuidado com o oferecimento de oportunidades de crescimento na carreira deve vir acompanhado da adoção de práticas que valorizem as tarefas realizadas pela categoria gerencial da organização. A atenção da área de RH para esses pontos é crucial, uma vez que eles foram reveladores de fontes potenciais de pressão no trabalho dos gerentes participantes da pesquisa.

Sugere-se também que ações educativas sejam patrocinadas pela organização no sentido de incentivar os gerentes a realizarem atividades que possam proporcionar a

melhoria da saúde física e mental, tanto dentro quanto fora do ambiente de trabalho. Pequenas pausas no trabalho para relaxamento ou exercício da musculatura, conscientização a respeito dos efeitos do estresse na produtividade, diálogo com pares e amigos, convívio com a família e atividades de lazer são alguns dos aspectos que deveriam ser estimulados nessa direção para que o indivíduo consiga equilibrar efetividade organizacional com qualidade de vida.

A aproximação da alta administração da empresa com o seu corpo gerencial é um ponto que também deve ser patrocinado, fundamentalmente, para fins de demover a idéia de que a filosofia da organização está pautada apenas pela obsessão e compulsão por resultados. É necessário que outros valores sejam disseminados mais efetivamente na organização, para demonstrar a importância do elemento humano para o alcance dos objetivos empresariais. Nesse sentido, caberia aos altos executivos atuarem como porta-vozes de aspectos associados a conduta ética no trabalho, respeito humano, valorização dos esforços laborais e liberdade de ação.

## REFERÊNCIAS

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

ANAUT, M. **A resiliência**: ultrapassar os traumatismos. Lisboa: CLIMEPSI Editores, 2005.

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

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

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.

BERNDT, A.; COIMBRA, R. As organizações como sistemas saudáveis. In: **Revista de Administração de Empresas**. jul./ago., 1995.

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.

BÜHLER, R. R. **A siderurgia no Brasil e no mundo**. Seminário Siderurgia. Porto Alegre: Instituto Brasileiro de Siderurgia, 2007.

BUNGE, M. **Teoria e realidade**. São Paulo: Perspectiva, 1998.

CASSIRER, E. **Ensaio sobre o homem**: introdução a uma filosofia da cultura humana. São Paulo: Martins Fontes, 1994.

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

CHANLAT, J. F. Mitos e realidades sobre estresse dos gerentes. In: DAVEL, E.; MELO, M. C. O. L. (Orgs.). **Gerência em ação**: singularidades e dilemas do trabalho gerencial. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2005.

COOPER, C. L. A natureza mutante do trabalho: o novo contrato psicológico e os estressores associados. In: ROSSI, A. M.; PERREWÉ, P. L.; SAUTER, S. L. (Orgs.). **Stress e qualidade de vida no trabalho**: perspectivas atuais da saúde ocupacional. São Paulo: Atlas, 2008.

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

COOPER, C. L.; DEWE, P. **Stress**: a brief history. New York e Oxford: Blackwells, 2004.

COOPER, C. L.; MARSHAL, J. Occupational sources of stress: a review of the literature relating to coronary heart disease and mental ill health. **Journal of Occupational Psychology**, 49, p. 11-28, 1976.

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

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

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

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

DUMAZEDIER, J. **Sociologia Empírica do Lazer**. São Paulo: Perspectiva, 1979.

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

FREITAS, M. E. Contexto Social: O mundo do trabalho, a família e os "eternos" adolescentes. **RAE Light**. 1998. v.5, n. 2, p.2-6.

GOLDBERG, P. **A saúde dos executivos**: como identificar sinais de perigo para a saúde e levar a melhor contra o estresse. Rio de Janeiro: Guanabara, 1986.

HILL, L. A. **Novos gerentes**: assumindo uma nova identidade. São Paulo: Makron Books, 1993.

HOFMANN, A. **Los gráficos en la gestiones**. Barcelona: Técnicos, 1994.

INSTITUTO BRASILEIRO DE SIDERURGIA. **Relatórios de Atividades sobre o Setor Siderúrgico no Brasil**, 2008.

KARASEK, R. et al. The job content questionnaire (JCQ): an instrument for internationally comparative assessments of psychosocial job characteristics. Educational Publishing Fundation. **Journal of Occupational Health Psychology**, v. 3, n. 4, p. 322-355, 1998.

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.

LADEIRA, M. B.. **A dinâmica do stress no trabalho**: um estudo de caso com profissionais de Enfermagem. 1996. 189 f. Dissertação. (Mestrado em Administração) Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. 1996.

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

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

LEVI, L. O guia da comissão européia sobre stress relacionado ao trabalho e iniciativas relacionadas: das palavras à ação. In: ROSSI, A. M.; PERREWÉ, P. L.; SAUTER, S. L. (Orgs.). **Stress e qualidade de vida no trabalho: perspectivas atuais da saúde ocupacional**. São Paulo: Atlas, 2008.

LEVINSON, H. **Designing and Managing Your Career**. Boston: Harvard Business School Press, 1989.

LEVY, E. **Formação e capacitação na construção de um novo Estado**. Brasília: MARE/ENAP, 1997. Texto para discussão, n. 19.

LIKERT, R. **Novos padrões de administração**. São Paulo: Pioneira, 1971.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1990.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1990.

MELO, M. C. O. L. O exercício da função gerencial em tempos de novas tecnologias organizacionais: da gestão profissional à função compartilhada. Anais do XX encontro da ANPAD. **Anais...** Rio de Janeiro, p. 69-84, 1996.

MELO, M. C. O. L. Impactos da prática organizacional do novo capitalismo na função gerencial. Anais do III Congresso Latino americano de Sociologia del Trabajo. **Anais...** Buenos Aires, 2000.

MELO, M. C. O. L. Reivindicações e mal-estar profissional em gerentes em tempos do novo capitalismo. In: Cladea Asamblea Anual, 2005, Santiago do Chile. **Anais...** Eletrônicos do Asamblea Anual del CLADEA, 2005.

MENAGHAN, E. G. The daily grind: work stressors, family, patterns, and intergenerational outcomes. In: AVISON, R. W.; GOTLIB, I. H. (Orgs.) **Stress and mental health contemporary issues and prospects for the future**. New York: Plenum Press, 1994.



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. R. F.; KILIMNIK, Z. M. **Comprometimento organizacional, qualidade de vida e stress no trabalho: uma abordagem de diagnóstico comparativo**. Belo Horizonte: CEPEAD/FACE/UFMG, 1994. Relatório de Pesquisa.

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: XXIII Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** ENANPAD 1999. Porto Alegre: ANPAD, 1999.

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

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1995.

NAGEL, E. et al. **Filosofia da Ciência**. São Paulo: Cultrix, 1995.

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.

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.

PERISTA, H.; MAXIMIANO, S.; FREITAS, F. Família, gênero e trajetórias de vida: uma questão de (usos do) tempo. In: **Anais...** do IV Congresso Português de Sociologia, Coimbra, 2000. Disponível em <<http://www.aps.pt/ivcong-actas/Acta1166.PDF>> Acesso em 29.10.2005.

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.

REED, M. A. **A sociologia da gestão**. Lisboa: Celta, 1997.

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

ROSCH, P. J. O comportamento tipo "A" propenso a problemas coronarianos, stress no trabalho e doença cardíaca. In: ROSSI, A. M.; PERREWÉ, P. L.; SAUTER, S. L. (Orgs.). **Stress e qualidade de vida no trabalho**: perspectivas atuais da saúde ocupacional. São Paulo: Atlas, 2008.

ROSSI, A. M. Estressores ocupacionais e diferenças de gênero. In: ROSSI, A. M.; PERREWÉ, P. L.; SAUTER, S. L. (Orgs.). **Stress e qualidade de vida no trabalho**: perspectivas atuais da saúde ocupacional. São Paulo: Atlas, 2008.

SAUTER, S. L., MURPHY, L. R. Abordagens à prevenção do estresse no trabalho dos Estados Unidos. In: ROSSI, A. M.; PERREWÉ, P. L.; SAUTER, S. L. (Orgs.). **Stress e qualidade de vida no trabalho**: perspectivas atuais da saúde ocupacional. São Paulo: Atlas, 2008.

SELYE, H. **The stress of life**. Toronto: McGraw-Hill, 1956.

SILVA, M. V. **Localização de estoques na rede de distribuição de uma empresa do setor siderúrgico**. Belo Horizonte: Faculdade de Engenharia da UFMG, 2006. (Dissertação Mestrado).

SILVA, W.; LAROS, J. A; MOURÃO, L. Como atuam os gerentes? O desenvolvimento de uma medida. Anais do XXXI Encontro da ANPAD. **Anais...** Rio de Janeiro, 2007.

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). Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. 2002

STONER, J.; PERREWÉ, P. L. As conseqüências do humor deprimido no local de trabalho: uma perspectiva teórica. In: ROSSI, A. M.; PERREWÉ, P. L.; SAUTER, S. L. (Orgs.). **Stress e qualidade de vida no trabalho: perspectivas atuais da saúde ocupacional.** São Paulo: Atlas, 2008.

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

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 **Anais....** In: XXXI Encontro da ANPAD. n. 31, 2007, Rio de Janeiro.

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

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

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

YIN, R. K. **Estudos de caso – planejamento e métodos.** Porto Alegre, RS: Bookman, 2005.

ZILLE, L. P. **Novas perspectivas para a abordagem do estresse ocupacional em gerentes: estudo em organizações brasileiras de setores diversos.** 2005. 253 f. (Tese de Doutorado). FACE, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. 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 (CAD/UFSC)**, v. 10, p. 175-196, 2008.

## APÊNDICES

### APÊNDICE 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 assine seu nome, uma vez que os dados serão tratados na sua totalidade.
- Responda 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 ocorre 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

Fernanda Pertence e Costa  
Mestranda – 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 – Você toma bebida alcoólica?**

- |            |            |
|------------|------------|
| 1. ( ) Sim | 2. ( ) Não |
|------------|------------|

**1.13 – Se sim, durante a semana, com que frequência você tem bebido atualmente?**

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

**1.14 – 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 e o mesmo 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.								
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 uma 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.).								

Item	Aspectos relacionados ao meu trabalho	1	2	3	4	5
2.14	É normal que as empresas queiram fazer mais com o mínimo, porém nesta organização essa situação é exagerada.					
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 incômodo 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.					
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.					



### 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 3 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	Indicadores				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		
Indicadores						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.									

## APÊNDICE B – Identificação das variáveis no questionário aplicado

<b>VARIÁVEIS DEMOGRÁFICAS E OCUPACIONAIS E DE HÁBITOS DE VIDA</b>		<b>QUESTÕES</b>
DEMOGRÁFICAS - OCUPACIONAIS		1.1, 1.2, 1.3, 1.4, 1.5, 1.6, 1.7, 1.8, 1.9
HÁBITOS DE VIDA		1.10, 1.11, 1.12, 1.13, 1.14, 1.15
<b>PRESSÃO NO TRABALHO</b>		<b>QUESTÕES</b>
FATORES DE PRESSÃO	Fatores Intrínsecos ao Trabalho	2.1, 2.6, 2.13, 2.20, 2.27
	Papel Gerencial	2.4, 2.10, 2.17, 2.28
	Inter-relacionamento	2.8, 2.15, 2.21, 2.26, 2.31
	Desenvolvimento na Carreira	2.3, 2.11, 2.16, 2.19, 2.23, 2.30
	Estrutura e Clima Organizacional	2.2, 2.7, 2.9, 2.14, 2.22, 2.24
	Interface Casa e Trabalho	2.5, 2.12, 2.18, 2.25, 2.29
<b>SINTOMAS</b>		<b>QUESTÕES</b>
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.
MENTAIS		3.2, 3.3, 3.4, 3.5, 3.8, 3.9, 3.21, 3.23.
<b>ESTRATÉGIAS DE COMBATE AO ESTRESSE OCUPACIONAL</b>		<b>QUESTÕES</b>
INDICADORES DAS ESTRATÉGIAS DE COMBATE		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

## APÊNDICE C – Tabelas

**Tabela 25 – Distribuição da amostra segundo os indicadores dos fatores de pressão no trabalho gerencial**

Indicadores	Medidas Descritivas			
	Média	P25	Mediana	P75
2.1 - Executo um trabalho complexo e o mesmo me deixa desgastado.	3,07	3,00	3,00	3,50
2.2 - Tenho experimentado situações de inibição da autenticidade no exercício das minhas atividades.	2,19	2,00	2,00	3,00
2.3 - A falta de oportunidades para capacitação tem me deixado nervoso.	2,18	1,00	2,00	3,00
2.4 - Percebo que a filosofia da alta gerência/diretoria é pautada pela obsessão e compulsão por resultados.	3,89	3,00	4,00	5,00
2.5 - Tenho dificuldades de compatibilizar os compromissos de trabalho com os compromissos sociais e de lazer.	2,33	2,00	2,00	3,00
2.6 - Sinto nervosismo em ter que me manter atualizado com as mudanças tecnológicas.	1,71	1,00	1,00	2,00
2.7 - Esta empresa estabelece metas de trabalho em excesso, gerando-me grande desgaste para o seu desenvolvimento, acompanhamento e avaliação.	2,73	2,00	3,00	3,00
2.8 - A competição no meu ambiente de trabalho tem me deixado de mau humor.	1,78	1,00	2,00	2,00
2.9 - Já presenciei nesta empresa a ocorrência de situações de alto impacto emocional como assalto, morte, acidente fatal, entre outras de mesma natureza.	1,59	1,00	1,00	2,00
2.10 - Grande parte das decisões relacionadas ao meu trabalho é tomada sem a minha participação.	2,45	2,00	2,00	3,00
2.11 - Sinto-me pressionado a desenvolver novas competências gerenciais para lidar com as estratégias atuais de expansão da empresa.	3,01	2,00	3,00	4,00
2.12 - As minhas atividades geram uma excessiva carga de trabalho, diminuindo o tempo de convívio com a minha família.	2,59	2,00	3,00	3,00
2.13 - A tecnologia no meu trabalho tem me sobrecarregado muito (ex.: e-mail, software, sistemas integrados de gestão etc.).	3,05	2,00	3,00	4,00
2.14 - É normal que as empresas queiram fazer mais com o mínimo, porém nesta organização essa situação é exagerada.	2,99	2,00	3,00	4,00
2.15 - No meu trabalho constantemente tenho que interagir com pessoas de difícil relacionamento.	3,30	3,00	3,00	4,00
2.16 - Eu sinto que a minha relação de emprego é insegura/ instável.	2,51	2,00	2,00	3,00
2.17 - A falta de autonomia na execução do meu trabalho tem sido desgastante.	2,32	2,00	2,00	3,00
2.18 - Não consigo desligar-me do trabalho mesmo estando em casa.	2,68	2,00	2,00	3,00
2.19 - Tenho receio de ser promovido além das minhas capacidades.	1,45	1,00	1,00	2,00
2.20 - Prazos apertados são rotina no meu trabalho, acarretando-me grande incomodo e tensão.	3,16	2,00	3,00	4,00
2.21 - No desenvolvimento das minhas atividades tenho que estar sempre disponível para atender as pessoas.	4,26	4,00	4,00	5,00
2.22 - Sou estimulado constantemente a me preocupar com a concorrência por meio de palavras de ordem, slogans e práticas exageradamente competitivas.	2,78	2,00	3,00	3,00
2.23 - Nesta empresa tenho possibilidades de crescimento na carreira.	3,15	2,00	3,00	4,00
2.24 - Vivencio conflitos por ter que, ao mesmo tempo, ser inovador e estar sujeito às normas da organização.	3,19	2,00	3,00	4,00
2.25 - Tenho vontade de melhorar a qualidade de vida, mas não tenho tempo de fazê-lo porque sou absorvido pelo trabalho.	2,74	2,00	3,00	3,00
2.26 - Convivo com situações de tensão excessiva inerentes às relações humanas no trabalho.	2,99	2,00	3,00	4,00
2.27 - O trabalho que executo consiste na realização de várias atividades ao mesmo tempo, com alto grau de cobrança.	3,96	3,00	4,00	5,00
2.28 - Tenho recebido apoio e orientação inadequados dos meus superiores.	2,36	2,00	2,00	3,00
2.29 - Sinto ausência de apoio emocional fora do meu ambiente de trabalho.	2,10	1,00	2,00	3,00
2.30 - Sinto-me incomodado por meu desempenho ser pouco valorizado na empresa.	2,86	2,00	3,00	3,00
2.31 - Conviver com “espalha-brasas” (indivíduo estressado, ansioso, desequilibrado emocionalmente) é significativa fonte de tensão no meu ambiente de trabalho.	2,67	2,00	2,00	3,00

Fonte: Dados coletados da pesquisa.

**Tabela 26 – Distribuição da amostra segundo os indicadores relativos aos sintomas físicos e mentais**

Indicadores	Medidas Descritivas			
	Média	P25	Mediana	P75
3.1 - Comer mais do que o usual.	2,44	2,00	2,00	3,00
3.2 - Nervosismo acentuado.	2,66	2,00	3,00	3,00
3.3 - Ansiedade.	2,99	2,00	3,00	4,00
3.4 - Ímpetos de raiva.	2,26	2,00	2,00	3,00
3.5 - Angústia.	2,16	2,00	2,00	3,00
3.6 - Respiração ofegante.	1,82	1,00	2,00	2,00
3.7 - Fadiga.	2,27	2,00	2,00	3,00
3.8 - Irritabilidade fácil.	2,42	2,00	2,00	3,00
3.9 - Períodos de depressão.	1,68	1,00	2,00	2,00
3.10 - Dor de cabeça.	2,36	1,00	2,00	3,00
3.11 - Insônia.	2,32	1,50	2,00	3,00
3.12 - Beber mais do que o usual.	1,68	1,00	1,00	2,00
3.13 - Dor nos músculos do pescoço e ombros.	2,68	2,00	3,00	4,00
3.14 - Dor no peito.	1,44	1,00	1,00	2,00
3.15 - Palpitações.	1,44	1,00	1,00	2,00
3.16 - Indisposição gástrica ou dor no estômago.	2,07	1,00	2,00	3,00
3.17 - Nó na garganta.	1,64	1,00	2,00	2,00
3.18 - Fumar mais do que o usual.	1,10	1,00	1,00	1,00
3.19 - Tontura, vertigem.	1,51	1,00	1,00	2,00
3.20 - Falta de apetite.	1,63	1,00	1,00	2,00
3.21 - Perda e/ou oscilação do senso de humor.	2,33	2,00	2,00	3,00
3.22 - Tremedeira muscular.	1,38	1,00	1,00	2,00
3.23 - Sensação de pânico.	1,27	1,00	1,00	1,00

Fonte: Dados coletados da pesquisa.

**Tabela 27 – Distribuição da amostra segundo as estratégias de combate ao estresse ocupacional**

Indicadores	Medidas Descritivas			
	Média	P25	Mediana	P75
4.1 - Recorrer a hobbies e passatempos.	3,38	3,00	3,00	4,00
4.2 - Tentar resolver objetivamente, isto é, de forma não emotiva, a situação.	3,60	3,00	4,00	4,00
4.3 - Gozar férias regularmente.	3,67	3,00	4,00	5,00
4.4 - Conversar com amigos.	4,11	4,00	4,00	5,00
4.5 - Planejar as atividades.	3,86	3,00	4,00	4,00
4.6 - Expandir interesses e atividades fora do trabalho.	3,68	3,00	4,00	5,00
4.7 - Realizar exercícios físicos regulares.	3,32	2,00	3,00	4,00
4.8 - Definir prioridades e tê-las como referência ao lidar com problemas.	3,67	3,00	4,00	4,00
4.9 - Descansar regularmente durante a semana.	3,49	3,00	4,00	4,00
4.10 - Procurar apoio social sempre que possível.	2,59	2,00	2,00	3,00
4.11 - Gerenciar efetivamente o próprio tempo.	3,62	3,00	4,00	4,00
4.12 - Distanciar-se do problema e pensar sobre a situação.	3,23	3,00	3,00	4,00
4.13 - Concentrar-se em problemas específicos (atenção seletiva).	3,63	3,00	4,00	4,00
4.14 - Discutir situações de dificuldades e tensão com colegas no trabalho.	3,48	3,00	3,00	4,00

Fonte: Dados coletados da pesquisa.