

AS DIMENSÕES BÁSICAS DO TRABALHO, QUALIDADE DE VIDA E *STRESS*: UMA PESQUISA COM CHEFIAS EM EMPRESAS MINEIRAS

LÚCIO FLÁVIO RENAULT DE MORAES (UFMG)*

ZÉLIA MIRANDA KILIMNIK (UFMG)*

ANDREZA MARIA DOS SANTOS (UFMG)**

JANE DE OLIVEIRA REIS DO VALLE (UFMG)**

LUCIANO ZILLE PEREIRA (UFV)***

*Resumo: Pesquisa realizada junto a empresas mineiras sobre a ocorrência do **stress** no trabalho, notadamente entre seus gerentes. Os autores conceituam **stress** a partir de pesquisa em diversas obras que abordam o assunto. Depois de pesquisa de campo e de apresentarem suas conclusões, fazem recomendações sobre as providências que devem ser tomadas pelas empresas com o fim de evitar maior incidência do **stress** entre seus gerentes, bem como sobre revisões que devem ser feitas nos instrumentos empregados, no caso de futuras pesquisas.*

1 INTRODUÇÃO

A relação do homem com o trabalho é bastante contraditória e complexa. Encarado, muitas vezes, como um fardo pesado que impede as pessoas de viverem, muito freqüentemente é esse mesmo trabalho que dá sentimento à vida, eleva *status*, define identidade pessoal e impulsiona o crescimento humano.

* Professores do Curso de Mestrado em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG.

** Integrantes do Grupo de Estudos e Pesquisas sobre Qualidade de Vida e Stress no Trabalho do DCA/FACE/UFMG.

*** Professor do Departamento de Administração da Universidade Federal de Viçosa.

Essa relação conflituosa tem-se acentuado com as mudanças provenientes da organização do trabalho, tornando-o cada vez mais rotineiro para a maioria das pessoas e excessivamente desafiante para outros.

Um fato, porém, é inegável: o trabalho é vital para o ser humano. É através dele que o homem usufrui dos recursos da natureza, podendo também modificá-la, recriá-la e, mesmo, destruí-la. Ao modificar a natureza, ele cria a cultura, a linguagem, a história e a si mesmo.

Na sociedade moderna, entretanto, devido à crescente especialização do trabalho, a necessidade de trabalhar se tornou imprescindível para o ser humano, quase sempre por uma questão de sobrevivência e condicionamento social.

Pode-se dizer, tranquilamente, que hoje em dia muitas pessoas adoecem por causa do trabalho. Com o agravante de que esse tipo de problema ocorre de leste a oeste e de norte a sul, desde que se trate de sociedades industrializadas. Independentemente do sistema político, o mundo do trabalho moderno parece tomar uma configuração, sentida pelo homem como mental e espiritualmente pouco saudável.

Bos (1988) cita as experiências de Blauner, que descreveu suas vivências de anos de trabalho industrial, de forma impressionante no livro *Alienação e Liberdade*. Ele aponta sentimentos de alienação, solidão, falta de poder e falta de sentido (perda de identidade), como característicos do cotidiano industrial.

O *stress* na vida cotidiana e no trabalho tem se apresentado como um problema típico da sociedade moderna. Provavelmente, uma das razões de o estado de *stress* acontecer com mais frequência neste século é que parece haver hoje maior quantidade de estressores ou mudanças do que comporta a capacidade humana.

Considera-se, atualmente, que o *stress* acontece devido a um estado de tensão continuado, típico da vida moderna, no qual o indivíduo não se permite ou não consegue se relaxar, para se refazer de uma situação estressante, passando, imediatamente, a lidar com outras.

Dentro desse contexto, estão surgindo alguns indicadores bastante evidentes da deterioração da qualidade de vida moderna, tais como: aumento dos índices de acidentes, surgimento de novas doenças, alcoolismo, utilização crescente de drogas, consumismo exagerado, perda de contato do homem com a natureza e até depredação da mesma. Aliado a tudo isso, sempre aparece o problema da alienação e perda de significado do trabalho.

Como decorrência, pode-se dizer que já existe um amplo debate na sociedade quanto às causas e alternativas de solução para esses problemas. No âmbito das organizações, começam a surgir projetos e experiências de humanização do trabalho, demonstrando uma maior conscientização em relação a tais questões.

É oportuno compreender melhor esse fenômeno social, tendo em

vista a crescente necessidade de eficácia das organizações, por um lado, e a maior conscientização dos trabalhadores, reivindicando um trabalho mais humano e compensador, por outro.

Os empresários já começam a reconhecer que é necessário criar condições adequadas para que as pessoas possam desenvolver o seu potencial e a sua criatividade e evitar aquelas que possam gerar uma má qualidade de vida e *stress* no trabalho.

Por esses motivos, temas como *Qualidade de Vida no Trabalho e Stress* vêm ganhando destaque, sendo cada vez mais discutidos, embora necessitem ainda de um maior investimento em pesquisas.

A partir desses fatos e buscando contribuir para uma maior compreensão da relação do homem com o trabalho, foi criado há cerca de quatro anos o Grupo de Estudos sobre a Qualidade de Vida e *Stress* no Trabalho - composto por professores, pesquisadores e alunos do Curso de Mestrado em Administração - CMA e do Curso de Administração do DCA/FACE/UFMG.

Num primeiro momento, o grupo optou por utilizar um modelo teórico que privilegia o conteúdo do cargo como a variável mais relevante na determinação da qualidade de vida no trabalho. Tal escolha teve como justificativa o fato, já evidenciado em outras pesquisas, de que o trabalho em si possui um forte potencial motivacional, sendo o elo mais forte de contato entre o indivíduo e a organização. Ou seja, o que motiva realmente o empregado é gostar do tipo de trabalho que executa.

Desenvolvido por dois professores, Hackman, Oldham (1975), da Universidade de Yale, dos EUA, o Modelo das Dimensões Básicas da Tarefa possibilita ao pesquisador aprofundar o conhecimento acerca da natureza do cargo, possibilitando penetrar no conteúdo do cargo e diagnosticar as dimensões importantes para a qualidade de vida no trabalho. O modelo também contempla fatores contextuais, como salário, segurança, ambiente social, considerando-os variáveis mediadoras da relação conteúdo do trabalho e qualidade de vida.

Usando o Modelo das Características da Tarefa, é possível comparar um mesmo tipo de trabalho em departamentos diversos de uma organização, verificando como diferentes tipos de organização do trabalho, de estilos de gestão, ou de subculturas organizacionais afetam as dimensões básicas da tarefa e a qualidade de vida no trabalho. Verificam-se, ainda, mudanças no conteúdo de determinados cargos em decorrência de inovações tecnológicas, avaliando os efeitos positivos ou negativos das mesmas.

O Modelo de Características da Tarefa tem sido bastante estudado, e os resultados de pesquisas suportam suas hipóteses básicas. Em particular, as pessoas que executam tarefas que possuem as dimensões básicas propostas no modelo em alto grau são mais motivadas do que aquelas que executam tarefas que são fracas naquelas dimensões. Esse modelo parece

ser, portanto, bastante útil, quando se pretende humanizar o trabalho.

Para facilitar o diagnóstico das dimensões citadas, os autores idealizaram o *Job Diagnostic Survey* (Inventário de Diagnóstico das Características do Trabalho). O grupo de pesquisas do CMA/FACE realizou uma análise desse questionário, em conjunto com pesquisadores da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, resultando numa versão traduzida e adaptada desse instrumento.

Num segundo momento, sentiu-se a necessidade de passar a investigar, também, o *stress* no trabalho, acreditando-se que a qualidade de vida e *stress* são fatores bastante interligados. Para o diagnóstico de *stress* foi adotado o modelo de Cooper, Sloan, Williams (1988), cujo questionário foi, também, traduzido e adaptado.

Para a presente pesquisa, a preocupação foi exatamente focar uma categoria profissional realmente mais susceptível a problemas de qualidade de vida e *stress*, tendo sido escolhidos os ocupantes de cargos de gerência nas empresas. Tal susceptibilidade se deve, geralmente, ao fato de que os gerentes se situam numa posição crítica na estrutura organizacional, entre as exigências e pressões da cúpula e expectativas e problemas de seus subordinados. Além disso, lidam com problemas cujas soluções não dependem apenas de sua capacidade e vontade, mas também de outras pessoas, como subordinados, colegas superiores e até fatores externos à organização.

2 O QUE É STRESS

O *stress* na vida cotidiana e no trabalho é um problema típico da vida moderna. Uma das razões de o *stress* acontecer com mais frequência neste século é que parece haver mais estressores ou mudanças com as quais devemos lidar. Para Albrecht (1988), o ritmo de mudanças segue um curso exponencial, sem demonstração de tendência ao equilíbrio, obrigando as pessoas a tentarem um processo permanente de adaptação, gerando sentimentos de apreensão que acabam provocando uma ansiedade crônica.

Para sobreviver, escreve Toffler (1970), o indivíduo deve se tornar infinitamente mais adaptável e capaz do que em qualquer época anterior. Deve buscar valores totalmente novos como referência, pois todas as instituições - religião, nação, comunidade, família ou profissão - estão agora balançando.

O *stress* ocupacional é inevitável no mundo do trabalho, hoje em dia. Em si não é um fenômeno novo, mas com certeza, somente nos últimos anos os administradores têm reconhecido a sua existência e tentado fazer algo sobre ele. Isso porque, até então, sempre houve uma tendência a negar o *stress* no âmbito das organizações (Cooper, Sloan, Williams, 1980).

Segundo Seyle (1935), o *stress* é o desgaste ocasionado pela inadaptação prolongada às exigências psíquicas da vida.

De acordo com Albrecht (1988), o *stress* é um conjunto de condições bioquímicas do organismo humano, refletindo a tentativa do corpo de fazer o ajuste às exigências do meio. Não é uma doença, mas uma condição de descontrole de uma função biológica normal do organismo humano.

Santos (1988 p. 9), define o *stress* como "um estado intermediário entre a saúde e a doença, durante a qual o corpo luta contra o agente causador da doença". Assim, para o autor, *stress* é diferente de doença, muitas vezes não mostrando sinais, nem sintomas. Na maioria dos casos, o indivíduo não tem consciência de que sua saúde está ameaçada, mas no interior de seu organismo é travada uma luta muda contra os agentes agressores, chamada de "Síndrome de Adaptação". A doença surge quando o indivíduo perde essa batalha, seja porque os agentes agressores são bastante fortes, seja porque seus mecanismos de defesa estão frágeis.

Um ponto importante na compreensão do conceito de *stress* é o entendimento da influência do indivíduo no processo. Segundo Couto (1988, p. 27), "o *stress* acontece, quando há uma interação desfavorável entre as variáveis meio e estrutura psíquica do indivíduo". Quando o meio exige mais do que a estrutura psíquica do indivíduo é capaz de suportar, tem-se o "*Stress* de Sobrecarga" e, ao contrário, o "*Stress* de Monotonia", quando a estrutura psíquica do indivíduo é pouco estimulada pelas poucas exigências do meio.

Esse autor define o *stress* como um estado em que ocorre um desgaste anormal do organismo humano e/ou diminuição da capacidade de trabalho, devido basicamente à incapacidade prolongada de o indivíduo tolerar, suportar ou se adaptar às exigências de natureza psíquica existentes em seu ambiente de trabalho ou de vida.

Couto (1987, p.35) apresenta um modelo básico de causas do *stress* no trabalho, composto de três variáveis: contexto, agentes estressantes no trabalho e vulnerabilidade do indivíduo. Quando existe a superposição de agentes estressantes no trabalho e vulnerabilidade do indivíduo, aparece o *stress* ocasionado pelo trabalho. Existem, também, quadros de *stress* ocasionados pela superposição de contexto e vulnerabilidade e, nesses casos, o *stress* não é ocasionado pelo trabalho. Frequentemente, no entanto, existe a interação das três categorias de fatores.

A partir desse modelo, pode-se inferir que algumas pessoas são mais propensas ao *stress* que outras, devido às diferenças individuais, quanto à vulnerabilidade aos agentes estressantes.

Um dos fatores de vulnerabilidade e imunidade do *stress* é, segundo Couto (1987), o estilo de vida "A" ou a "doença da pressa". Esse estilo de vida é desencadeado e reforçado pelos valores dos tempos atuais que

estimulam a competição e a obsessão por realização, levando as pessoas a quererem fazer cada vez mais, em cada vez menos tempo.

Analisando as causas de *stress* no trabalho, o autor considera a tensão excessiva como um dos fatores determinantes do estado de desequilíbrio provocado pelo *stress*. Acrescenta, ainda, que os níveis suportáveis de tensão variam de pessoa para pessoa, sendo que, geralmente, quanto mais apto para a função o funcionário estiver, maior o grau de tensão que será capaz de suportar.

Uma outra importante causa do *stress* no trabalho, apontada tanto por Couto (1987), quanto por Goldberg (1978), é a ausência de controle sobre os processos. Para Couto (1987), esse fato explica em parte o alto índice de *stress* encontrado nos executivos, já que os resultados de seu trabalho não dependem tanto do seu empenho pessoal, mas sim, de seus subordinados e do desempenho destes, de seus pares, do contexto e até mesmo de seus superiores.

Analisando também esse momento de transformação por que passa o mundo empresarial, Santos (1988, p. 58) levanta pontos de reflexão interessantes, apontando potencial de *stress* em fatores até então considerados altamente positivos, como:

participação nas decisões (o autor considera a liberdade estressante);

abuso de flexibilidade no trabalho (degenerando em ambigüidade);
mudanças (mesmo que sejam positivas e que os empregados sejam consultados).

Diferentemente de outros estudiosos já citados, o autor declara que *stress* é sempre ruim, nunca contribuindo para o aumento da produtividade. O que pode, até certo ponto, ser útil "*é uma pressão bem aplicada no trabalho, resultando em desafio e motivação*", comenta Santos (1987, p.71).

Esse mesmo autor conclui que o *stress* pode ser considerado como uma conjunção inadequada de quatro fatores, a saber: tipo de trabalho exercido, tipo de personalidade, fatores contextuais e quantidade de acontecimentos pessoais, num curto período.

Focalizando os fatores causais do *stress* no ambiente de trabalho, Couto (1987) distingue as causas do *stress* do pessoal operacional das do pessoal de nível hierárquico mais elevado.

Analisando especificamente a primeira categoria, Couto (1987) identificou os seus principais agentes agressivos, ou seja, os fatores que os tornam mais vulneráveis ao *stress*: chefia insegura, autoridade mal delegada, problemas de relacionamento interpessoal, correlação inadequada entre capacidade, responsabilidade e salário, organização deficiente da área de trabalho, protecionismo e falta de motivação para o trabalho.

Os principais agentes agressivos que tornam os indivíduos de nível

hierárquico mais alto vulnerável ao *stress* são, segundo Couto (1987): acúmulo de responsabilidade, falta de informações, falta de participação nas decisões, relacionamento interpessoal deficiente, correlação inadequada entre capacidade, responsabilidade e salário, estilo de gerência voltado obsessivamente para resultados, responsabilidade sobre pessoas (ao invés de coisas), clima organizacional deficiente e conflitos entre os próprios valores e os da organização.

Podemos identificar o efeito do *stress* no desempenho através dos seguintes problemas: atrasos freqüentes, perdas de prazos, erros por falta de cuidado ou atenção, dificuldades de tomar decisões, diminuição da capacidade de concentração, esquecimentos freqüentes, irritabilidade, atritos entre as pessoas, entre outros. Em caso de tensão excessiva, pode advir o esgotamento físico-mental, também chamado de estafa, no qual a capacidade de trabalho do indivíduo cai praticamente a zero. Tudo isto são problemas que podem afetar drasticamente o desempenho organizacional, quando o efeito cumulativo do *stress* começa a causar impacto (Couto, 1987).

Cooper, Sloan, Williams (1988), através de pesquisas realizadas em várias empresas, definiram o *Stress* Ocupacional como um problema negativo, de natureza perceptiva, resultante de uma capacidade inadequada de lidar com as fontes de *stress*, tendo, como conseqüências, doenças mentais ou físicas e que afetam não só o indivíduo, como também as organizações. Como o *stress* tem efeito gradual, aparecendo geralmente depois de longo período, esses autores consideram necessário desenvolver um instrumento que permitisse diagnosticar o problema, possibilitando não só ações corretivas, mas principalmente preventivas de combate ao *stress*.

Assim, foi criado o *OSI - Occupational Stress Indicator*. O modelo que embasa o desenho do *OSI* contém uma combinação complexa de quatro elementos: fontes de *stress*, características individuais, estratégias para lidar com o *stress* e efeitos no indivíduo e na organização.

Portanto, dentro da complexidade da questão, esse modelo pareceu o que mais adequadamente trata do assunto, tanto pela abrangência, quanto pelas possibilidades de diagnosticar a situação de *stress*, permitindo estruturar ações de cunho corretivo e preventivo, embora tenhamos utilizado uma versão mais reduzida do questionário que acompanha o referido modelo.

4 METODOLOGIA

O método de trabalho foi o estudo de campo - Survey, que, segundo Greenwood (1973), consiste em observação através de perguntas diretas e indiretas de populações colocadas em situações naturais, com vistas à obtenção de respostas possíveis de serem submetidas à análise quantitativa.

O motivo da escolha desse método e da utilização de uma amostra intencional de organizações deve-se ao fato desta pesquisa apresentar características de estudo exploratório.

A amostra pesquisada constou, basicamente, de profissionais ocupantes de cargos de chefia intermediária, sendo que algumas empresas incluíram ocupantes de cargos de supervisão, alta gerência e de direção.

Como instrumento básico de coleta de dados foi empregado o questionário composto de 3 partes. A primeira parte resultou da adaptação do "Job Diagnostic Survey" elaborado por Hackman, Oldham (1975), a segunda parte constou da tradução e adaptação do OSI (Occupational Stress Indicator) elaborado por Cooper, Soan, Williams (1988), e a terceira parte, de dados sobre o respondente e sobre a organização.

Os dados foram coletados no período de março a junho de 1991, envolvendo 380 respondentes, sendo 137 pertencentes ao setor indústria e 243 ao setor de serviço, de um total de 12 empresas pesquisadas, assim distribuídas: 7 do setor público (58,3%), 4 empresas privadas de capital nacional (33,3%) e uma empresa multinacional (8,4%).

Em relação ao porte ou tamanho, as empresas foram classificadas em pequena (até 50 empregados), média (51 a 500 empregados) e grande (mais de 500 empregados).

Tais dados foram processados no microcomputador, utilizando o programa estatístico QUATTRO-PRO, sendo extraídas as seguintes medidas: média, desvio padrão, coeficiente de variação, regressão simples e regressão múltipla, teste de diferenças de médias.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Através deste estudo, pretendia-se diagnosticar qualidade de vida e *stress* em chefias de empresas mineiras. Além disso, pretendia-se verificar a influência de variáveis demográficas, profissionais e organizacionais nas variáveis centrais da pesquisa e verificar o grau de inter-relação entre as mesmas.

Para atender aos objetivos, os resultados foram analisados considerando os seguintes aspectos:

- dados demográficos dos respondentes;
- características das organizações pesquisadas;
- dados de qualidade de vida no trabalho;
- dados relativos ao *stress* no trabalho;
- comparação entre dados de QVT e *stress*.

5.1 Visão Geral de QVT da Amostra Pesquisada

TAB. 1 - Qualidade de vida no trabalho de ocupantes de cargos de chefia.

VARIÁVEIS DE QVT	MÉDIAS	DESVIJO PADRÃO	COEF. DE VARIAÇÃO
Variedade de habilidades (VH)	5,426	0,970	17,88%
Identidade da tarefa (IT)	4,848	1,098	22,64%
Significado da tarefa (ST)	5,884	0,946	16,08%
Autonomia (AU)	5,416	0,938	17,32%
Feedback intrínseco (FI)	5,408	0,987	18,26%
Feedback extrínseco (FE)	4,144	1,210	29,21%
Inter-relacionamento (IR)	6,300	0,711	11,28%
Satisf. possib. cresc. (SPC)	5,034	0,873	17,34%
Satisfação com segurança (SS)	4,924	1,094	22,22%
Satisfação com compensação (SC)	4,717	1,035	21,94%
Satisf. c/ ambiente social (SAS)	5,695	0,715	12,56%
Satisfação com supervisão (SSU)	5,115	1,139	22,26%
Qualidade de vida intrínseca (QVTI)	5,347	0,578	10,82%
Qualidade de vida extrínseca (QVTE)	5,097	0,731	14,35%
Qualidade de vida total (QVT)	5,243	0,537	10,25%

Fonte: Dados da Pesquisa

Os ocupantes de cargos de chefia pesquisados apresentaram escores acima de 5, quanto às dimensões básicas da tarefa, indicando qualidade de vida satisfatória, com destaque para a variável Inter-relacionamento cujo escore foi 6,300. Isso significa que o grau de inter-relacionamento que esse tipo de função propicia é considerado, de modo geral, como bastante satisfatório. Já as variações Feedback Extrínseco ($X = 4,144$) e Identidade da Tarefa ($X = 4,848$) se encontram num nível apenas normal, o que equivale dizer que os aspectos mais críticos do trabalho desses profissionais estão ligados à falta de informação, quanto ao seu desempenho por parte de chefes e colegas, e quanto ao grau em que o cargo exercido permite que eles desenvolvam o trabalho do início ao fim, com vistas a ter um resultado palpável.

O escore médio de QVT Intrínseca ($X = 5,347$) refletiu o que ocorreu com a maior parte das dimensões, ou seja, indicou uma qualidade de

vida satisfatória, quanto ao conteúdo do trabalho.

A variável QVT Extrínseca seguiu a mesma tendência, com média apenas um pouco inferior ($X = 5,097$), indicando qualidade de vida satisfatória no que se refere às dimensões de contexto do trabalho, com exceção das variáveis Satisfação com Segurança ($X = 4,924$) e com a Compensação ($X = 4,717$), o que certamente é um reflexo da situação de crise e instabilidade social, política e econômica que atravessa o País.

Os elevados coeficientes de variação registrados em todas as variáveis de QVT são indicadores de heterogeneidade no grupo pesquisado.

A pesquisa permitiu, ainda, a identificação dos fatores geradores de satisfação e de insatisfação no ambiente de trabalho.

TAB. 2 - Fatores geradores de satisfação para chefias intermediárias de empresas de MG

FATORES	FATOR DE SATISFAÇÃO (%)	FORTE FATOR DE SATISFAÇÃO (%)
. Conteúdo do trabalho	95,79	33,68
. Identificação c/ empresa	90,79	16,58
. Desenv. no trabalho	85,79	11,84
. Desenv. potencialidades	85,27	9,74
. Tipos de tarefas	81,31	5,26
. Volume de trabalho	78,95	10,26
. Participação em decisões	76,84	9,21

Fonte: Dados da Pesquisa

Os fatores conteúdo do trabalho e identificação com a empresa foram os que obtiveram um maior número de respostas por parte das chefias. Dentre eles, o Conteúdo do Trabalho obteve o maior percentual de indicações, (33,68%), como forte fator de satisfação.

De modo geral, observa-se então que os fatores de satisfação para chefias em empresas de MG estão mais ligados ao conteúdo do trabalho.

TAB. 3 - Fatores geradores de insatisfação para chefias de empresas de MG

FATORES	FATOR DE INSATISFAÇÃO(%)	FORTE FATOR DE INSATISFAÇÃO(%)
. Comunicação	90,79	2,37
. Forma implement. mudanças	90,53	3,42
. Clima psicológico	49,47	2,89
. Forma resolv. conflitos	85,79	2,11
. Estrutura organizacional	85,27	1,84
. Absorção de potencialidades	78,95	2,63

Fonte: Dados de pesquisa

Os mecanismos de comunicação e forma de implementação de mudanças nas empresas foram os fatores mais apontados como geradores de insatisfação. Observa-se então que os escores de insatisfação estão mais ligados aos aspectos contextuais e organizacionais, enquanto que os fatores de satisfação estão mais ligados ao escopo do próprio trabalho.

5.2 Visão Geral do Stress da Amostra Pesquisada

TAB. 4 - Stress no trabalho de ocupantes de cargos de chefia

VARIÁVEIS DE QVT	SIGLAS	MÉDIAS	DESVIO PADRÃO	COEF. DE VARIAÇÃO
. Saúde mental	S. MENT	2,780	0,658	23,66%
. Stress	STRESS	2,521	0,889	35,26%
. Tensão	TENSÃO	4,022	0,694	17,25%
. Agentes Estressantes	AG. ST.	4,200	0,725	17,54%
. Vulnerabilidade ao Stress	VULN.	4,168	0,628	15,08%

Fonte: Dados da Pesquisa

Quanto às variáveis do questionário de *stress*, de acordo com os critérios pré-estabelecidos, tem-se que o nível médio de 2,521 significa presença de *stress* leve e moderado. Com relação à saúde mental, o escore médio de 2,780 indicou um estado de saúde normal. O nível de tensão dos gerentes pode ser considerado elevado, tendo em vista os escores de 4,022. Quanto aos agentes estressantes, a média de 4,200 indica que os fatores organizacionais estão sendo capazes de provocar *stress* moderado. No que se refere à vulnerabilidade ao *stress*, o escore de 4,168 configurou uma razoável susceptibilidade ao *stress*, por parte dos gerentes.

Um aspecto importante a ser observado é que os coeficientes de variação da amostra foram bastante elevados, indicando heterogeneidade entre os gerentes pesquisados, principalmente no que se refere ao nível de *stress* (35,26%). Isso implica que, nesse grupo, existem alguns gerentes bastante estressados e outros que apresentam *stress* em grau reduzido. Esse achado confirma a própria teoria que diz que o *stress* é um problema de natureza perceptual e individual, ou seja, o *stress* depende da percepção e da estrutura psíquica do indivíduo, mais do que da situação propriamente dita, onde existem fatores estressantes.

Apesar de não serem considerados críticos, a pesquisa permitiu a identificação dos fatores considerados mais estressantes no ambiente de trabalho.

TAB. 5 - Fatores mais estressantes para ocupantes de cargos de chefia

FATORES	AMOS- TRA X = 380	FATOR DE STRESS (%)	AMOS- TRA X = 380	FORTE FATOR DE STRESS (%)
. Realizar tarefas das quais discorda eticamente	327	86,02	147	45,30
. Ambiente tenso	319	84,20	72	22,60
. Clima de insegurança	312	82,11	87	28,00
. Decisões sem consulta prévia	308	81,05	31	29,60
. Transferência de responsabilidade	304	80,52	72	23,70
. Prazos	304	80,52	57	18,70
. Discordância técnica	300	79,47	60	20,20
. Medidas incoerentes	300	79,47	79	26,50

Fonte: Dados da pesquisa

Os cinco fatores considerados mais estressantes, de acordo com a amostra pesquisada, são: realização de tarefas de que discorda eticamente (86,02%), ambiente de trabalho tenso (84,20%), clima de insegurança (82,11%), tomada de decisões sem consulta prévia (81,05%) e atribuição inadequada de responsabilidade no caso de objetivos não alcançados (80,52%). Dentre estes, três se destacaram por terem sido considerados fatores muito fortes de *stress*: realização de tarefas das quais discordam eticamente (45,3%), clima de insegurança (28%) e decisões sem consulta prévia (29,6%).

6 CONCLUSÕES

Os dados demonstram que, de modo geral, o gerente das empresas pesquisadas possui uma percepção de qualidade de vida satisfatória, apresenta um nível de *stress* leve a moderado e uma tensão elevada.

Deve-se observar, porém, que o escore de QVT não atingiu o seu grau máximo, assim como o nível de *stress* também poderia ter sido mais baixo. Esses dados indicam que ainda há muito o que aperfeiçoar nas organizações, em termos de qualidade de vida no trabalho e de prevenção, quanto ao *stress*, mesmo não sendo esse muito alto, mas, principalmente, se considerarmos o elevado nível de tensão observado.

Além disso, o coeficiente de variação das médias, tanto de QVT, como de *stress*, foram bastante elevados, o que indica uma heterogeneidade entre os gerentes, que foi constatada, também, através de diversos cruzamentos efetuados com variáveis demográficas, profissionais e organizacionais. As variáveis Escolaridade, Nível Hierárquico, Área de Atuação, Natureza da Organização e Uso do Computador foram as que melhor diferenciaram os gerentes.

O perfil do gerente com qualidade de vida menos satisfatória é do profissional com menor nível de escolaridade, que ocupa posição de nível médio ou de supervisão e que ainda não utiliza o computador como ferramenta de trabalho. Além disso, é aquele profissional que atua numa empresa de médio ou pequeno porte.

O perfil do gerente com problemas de *stress* é do profissional mais jovem (com idade até 35 anos) e que possui uma qualificação de apenas 1.º grau.

Observa-se, portanto, que o fato de o gerente possuir uma menor escolaridade é tanto um fator de *stress*, como de uma qualidade de vida menos satisfatória e, provavelmente, também, de inadequação, do ponto de vista técnico-gerencial.

Dentre as variáveis organizacionais, a realização de tarefas das quais o gerente discorda eticamente, um clima de insegurança e de tensão, e a tomada de decisões sem consulta prévia se revelaram como as mais

estressantes. Provavelmente, a presença concomitante desses fatores vai constituir um ambiente altamente propício ao *stress*, principalmente para o gerente mais tenso e com maior vulnerabilidade ao *stress*, e/ou com o perfil detectado acima, isto é, mais jovem e com baixa escolaridade.

Há uma correlação negativa entre QVT e *stress*, indicando que quanto maior a qualidade de vida, menor o *stress*, mas a correlação é pequena, significando que isso não ocorre em todos os casos.

Finalmente, temos que os fatores contextuais de trabalho se revelaram capazes de causar insatisfação e, também, de atuar como fatores estressantes, na maior parte dos casos. Já os fatores de conteúdo da tarefa se revelaram com potencial de gerar até muita satisfação, embora também possam causar *stress*. Esses resultados confirmam, de certa forma, a teoria de Herzberg. Neste estudo, não foi possível verificar se a existência das dimensões básicas da tarefa em excesso pode provocar *stress*, justamente porque, de modo geral, elas estavam presentes em grau apenas satisfatório.

6.1 Recomendações

Necessidade de as empresas se preocuparem mais com a questão da adequação das chefias, realizando uma seleção criteriosa das mesmas e propiciando-lhes treinamento contínuo, principalmente no que se refere à comunicação com os seus subordinados e fornecimento de *feedback*, quanto ao seu desempenho.

As organizações devem evitar que funcionários pouco qualificados assumam cargos de gerência sem receberem um treinamento adequado, pois ficou comprovado que a defasagem entre as exigências do cargo e a escolaridade de seu ocupante é um fator de qualidade de vida mais insatisfatória, como também de *stress*, podendo, inclusive, se tornar bastante elevado, em se tratando de gerentes com apenas o 1.º grau completo.

Há necessidade de um melhor planejamento das atividades dos gerentes, de forma a propiciar-lhes uma maior possibilidade de realizar todo um ciclo de atividades, do início ao fim, o que resultará numa melhor identidade com o seu trabalho.

É bastante recomendável que as empresas revejam os seus esquemas de salários e de segurança quanto ao emprego, principalmente as empresas multinacionais e do ramo industrial.

Por outro lado, as empresas de serviços deveriam se preocupar em propiciar maior autonomia e variedade nas atividades de seus gerentes.

As organizações, de modo geral, deveriam incentivar o uso do computador como ferramenta gerencial, pois os gerentes que já o estão utilizando mostraram-se mais satisfeitos com a sua qualidade de vida no trabalho.

Finalmente, pesquisas desta natureza deveriam ser realizadas,

periodicamente e por iniciativa da própria empresa, para que esta tenha noção de seus aspectos mais positivos e negativos, podendo, então, reforçar os primeiros, tentar eliminar os últimos, criar um clima adequado em termos de qualidade de vida e prevenir, quanto a problemas de *stress*, que afetam não só o indivíduo, como também o próprio desempenho organizacional.

6.2 Recomendações quanto a futuras pesquisas

De acordo com observações realizadas, principalmente nas entrevistas de validação do questionário, é indicado que se proceda uma modificação no questionário de Hackman e Oldham, em sua parte que avalia a satisfação com as variáveis contextuais. Constatou-se a necessidade de um maior detalhamento dessas variáveis, por exemplo, no sentido de que seja feita uma discriminação entre segurança no trabalho (quanto a acidentes) e segurança no trabalho (quanto à segurança no mesmo). Também entre satisfação com o salário (quanto ao equilíbrio interno) e satisfação com o salário (quanto ao equilíbrio externo). Além disso, deveria ser agregada a essa parte do questionário a variável satisfação com as condições físicas de trabalho, como ruído, calor, ventilação etc.

A experiência de entrevistas conjugadas com exame clínico e questionário, para a validação do último, se mostrou bastante rica, em termos de dados e de compreensão da realidade estudada. Dessa forma, é recomendado que essas técnicas sejam utilizadas em conjunto, também para propósitos de pesquisa, principalmente quando se tratar de estudo de caso.

O Grupo de Pesquisas sobre Qualidade de Vida e *Stress* no Trabalho pretende dar continuidade a esta linha de pesquisas, agregando a variável Comprometimento Organizacional, que, provavelmente, depende da satisfação com a qualidade de vida, mas está relacionada a outras variáveis profissionais e organizacionais que também serão investigadas.

Abstract: The basic dimension of work, life quality and stress: a research concerning directing boards of firms in Minas Gerais. *This is a research carried out in firms in Minas Gerais, concerning stress in work, mainly among members of directing boards. The concept of stress results from consultation with many authors who have dealt with the matter. After field work and after presenting their conclusions, the authors of this paper make suggestions as to steps to be taken by firms to avoid the occurrence of stress among their directing and managing boards, and as to revisions of the instruments used in case of future research.*

7 BIBLIOGRAFIA

- 1 ALBRECH, Karl. *O gerente e o estresse: faça o estresse trabalhar para você*. Rio de Janeiro: Zahar, 1988.
- 2 BOS, A. H. Meu trabalho e eu: para o restabelecimento e a humanização do trabalho. *Higiene Social*, folheto de medicina preventiva para a saúde individual e coletiva. São Paulo: NPI, n. 30, 1988.
- 3 COOPER, C.; SLOAN, S.; WILLIAMS, S.. *Occupational stress indicator, test sources of pressure in your job*. England: Windsor, 1988.
- 4 COUTO, Hudson de A. *Stress e qualidade de vida dos executivos*. Rio de Janeiro: COP, 1987.
- 5 GOLDBERG, P. *Executive health: sucessful stress management*. McGraw-Hill, 1978.
- 6 GREENWOOD, Ernest. *Metodología de la investigación social*. Buenos Aires: Paidós, 1973.
- 7 HACKMAN, J.; OLDHAM, G. Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, v. 60, n. 2, p. 159 - 170, 1975.
- 8 SANTOS, Osmar S. A.. *Ninguém morre de trabalhar: o mito do stress*. São Paulo: IBCB, 1988.
- 9 SEYLE, Hans. *The stress of life*, 1935.
- 10 TOFFLER, Alvim. *O choque do futuro*. Rio de Janeiro: Record, 1970.

(Pesquisa financiada pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq e pela Fundação de Amparo à Pesquisa da Minas Gerais - FAPEMIG).