

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL
NA PREDISPOSIÇÃO DO GERENTE
AO ESTRESSE OCUPACIONAL

MARINA KEIKO NAKAYAMA

PORTO ALEGRE
1997

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL
NA PREDISPOSIÇÃO DO GERENTE
AO ESTRESSE OCUPACIONAL

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em
Administração da Universidade Federal do Rio Grande do
Sul, como requisito para obtenção do título de Doutor em
Administração

MARINA KEIKO NAKAYAMA

Orientador da UFRGS: Prof. Dr. Geraldo Ronchetti Caravantes
Orientador da Universidade de Montreal : Prof. Dr. Jean-François Chanlat

PORTO ALEGRE
1997

AGRADECIMENTOS

Ao meu incansável companheiro de jornada, Ricardo, pelo apoio incondicional.

À minha mãe Etsuko, pelo exemplo de persistência e disciplina.

Ao meu pai Kiyoharu, pela energia e estímulo nas horas mais difíceis.

Ao meu filho Maurício, pelas orientações no uso do computador e pela torcida.

Ao pessoal da empresa de consultoria em estatística Inferência, Susy, Luciana, Silvana e Vânia pelos questionamentos, ponderações e envolvimento.

À Professora Dra. Jandira M. G. Fachel, pela disponibilidade e estímulo ao meu desafio de ampliar minhas noções sobre estatística.

Ao Professor Dr. Geraldo Ronchetti Caravantes, meu orientador, pela confiança e apoio.

Ao Professor Dr. Jean-François Chanlat, pela receptividade e sugestões durante o período do estágio em Montreal.

À Professora Dra Marilda Novaes Lipp, pelo desprendimento em me entregar materiais pessoais referentes ao estresse, interesse e disponibilidade.

Ao Diretor do Centro de Estudos e Pesquisas em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Professor Dr. Luiz Antonio Slongo e funcionários pelo crédito na proposta da tese e colaboração, em especial à Lurdinha.

Aos professores e funcionários do Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, bem como à CAPES, CNPq e FAPERGS pelo suporte político institucional, fundamental para a realização do doutorado e, conseqüentemente, desta tese.

Aos estagiários, Mauro Proença, Ana Thorel, Ricardo Silva, Leandro Hessel e Leonardo Nicolao, pela dedicação.

À bibliotecária da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Maria Ivone Mello; Marli de Jesus Rodrigues dos Santos, pela revisão minuciosa e interessada no trabalho; e Mônica Ballejo Canto, pela editoração eletrônica.

Aos meus familiares pelo estímulo, em especial à minha irmã Elza, meu cunhado Yuko e minha sogra Ieda.

À inestimável colaboradora Elisângela, pelos cuidados à pequena Júlia.

Aos meus pais Kiyoharu e Etsuko

Ao meu marido Ricardo

Aos meus filhos Maurício e Júlia

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	14
1 REVISÃO DE LITERATURA	18
1.1 O Estresse.....	18
1.2 Estresse, Aspecto Histórico e Conceito	18
1.3 A Fisiologia do Estresse e a Ação Psicológica.....	20
1.4 A Psicodinâmica do Estresse	26
1.4.1 Abordagem psicanalítica.....	26
1.4.2 Abordagem behaviorista	27
1.4.3 Abordagem humanista	28
1.4.4 Abordagem existencialista	29
1.4.5 Abordagem social e cognitiva.....	30
1.5 As Diferentes Formas de Lidar (<i> coping </i>) com o Estresse	31
1.5.1 Friedman e Rosenman e o comportamento tipo A.....	31
1.5.2 Herbert Benson e a reação de relaxamento.....	32
1.5.3 Neal Miller e o biofeedback.....	33
1.5.4 Robert Ader e a psiconeuroimunologia	35
1.5.5 Candace Pert e os neuropeptídios	35
1.5.6 Theodore Barber e a hipnose	37
1.5.7 Gerald Epstein e a mentalização	38
1.6 Estresse Ocupacional.....	39
1.7 O Gerente e o Estresse	43
1.8 Cultura Organizacional.....	45
1.8.1 Histórico.....	45
1.8.2 Herança do Conceito de Cultura	46
1.9 O Conceito de Cultura Aplicado ao Ambiente Organizacional.....	50
1.9.1 A perspectiva holística.....	52

1.9.2 A perspectiva variável.....	53
1.9.3. Perspectiva cognitiva	54
1.10 Cultura Organizacional e Tipologias	55
1.11 Comunicação e Cultura.....	64
1.11.1 A definição e a qualidade da comunicação.....	65
1.12 A Comunicação nas Organizações.....	66
1.13 A Leitura da Cultura Através da Comunicação	69
1.13.1 Interação.....	69
1.13.2 Associação	69
1.13.3 Subsistência.....	69
1.13.4 Bissexualidade	70
1.13.5 Territorialidade.....	70
1.13.6 Temporalidade	70
1.13.7 Aprendizado.....	71
1.13.8 Divertimento	71
1.13.9 Defesa.....	71
1.13.10 Exploração (o uso de materiais).....	72
1.14 Cultura Organizacional e o Gerente.....	72
1.15. Modo de Gestão	74
1.16 Conceito do Modo de Gestão.....	74
1.17 Histórico.....	74
1.17.1 Teoria X e Y de Douglas McGregor.....	76
1.17.2 Teoria da maturidade e imaturidade - Chris Argyris	77
1.17.3 Teoria dos fatores higiênicos e motivacionais - Frederick Herzberg.....	78
1.17.4 O <i>grid</i> gerencial: Blake e Mouton (1964).....	78
1.17.5 Teoria tridimensional de Reddin.....	79
1.17.6 Teoria de Poupart, Simard e Ouellet.....	79
1.17.7 O sistema gerencial de Rensis Likert.....	80
1.17.8 Teoria de Bélanger, Lévesque e Plamondon.....	82
1.17.9 Teoria de Chanlat.....	83
1.17.10 A ReAdministração: Caravantes e Bjur.....	86
1.18 Relação entre Cultura Organizacional, Estresse Ocupacional e Modos de Gestão	89

2 CARACTERÍSTICAS METODOLÓGICAS.....	90
2.1 Classificação do Estudo e hipótese	90
2.1.1 Objetivos	90
2.1.1.1 Objetivo geral.....	90
2.1.1.2 Objetivo específico.....	91
2.2 Amostra.....	91
2.3 Instrumentos de Coleta de Dados Quantitativos e Qualitativos.....	93
2.4 Teste Prévio dos Instrumentos e Etapa-Piloto	94
2.5 Processamento e Análise de Dados.....	95
3 ANÁLISE DOS RESULTADOS	96
3.1 Análise Descritiva.....	96
3.1.1 Caracterização das empresas.....	96
3.1.2 Caracterização dos respondentes	98
3.1.3 Descrição dos questionários.....	99
3.1.4 Descrição das categorias e formas de avaliação quantitativa e qualitativa dos dados levantados	108
3.1.5 Resultados do alfa de Cronbach.....	116
3.1.6 Resultados percentuais das categorias.....	117
3.1.7 Resultados das análises de correspondência, dos testes Qui-quadrado e resíduos ajustados.....	137
4 DISCUSSÃO DAS EVIDÊNCIAS	151
4.1 Limitações do Estudo.....	163
4.2 Sugestões para Estudos Complementares.....	164
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	166
ANEXO.....	175

RESUMO

O presente estudo visa mostrar as relações existentes entre as fases do estresse apresentadas por gerentes de diferentes segmentos, e a cultura organizacional e o modo de gestão, considerando-os como componentes do ambiente organizacional.

Examina o conceito do estresse, a psicodinâmica e as diferentes formas de lidar com o estresse, apresenta diferentes tipologias de cultura organizacional de diversos autores, conceitos e base histórica da cultura organizacional e focaliza o modo de gestão do ponto de vista político e de procedimentos.

Para tanto, a metodologia adotada inclui uma pesquisa de campo junto a 289 gerentes de oito empresas. O tratamento estatístico envolveu técnicas e métodos descritivos de análise fatorial de correspondência e análise de resíduo, mediante rotinas disponíveis no programa Statistical Package for Social Science (SPSS), processadas no Centro de Estudos e Pesquisas em Administração (CEPA) e na Inferência, empresa de consultoria em estatística; utilizou métodos qualitativos complementares através dos instrumentos analíticos de Hall (1990), dados de entrevistas e observações. Comparou resultados da análise fatorial de correspondência com os resultados da análise de resíduo e teste do Qui-quadrado.

Finalmente, o trabalho apresenta sugestões de medidas elaboradas como contribuição à gestão de pessoal no que se refere ao interrelacionamento no trabalho e condução dos processos de mudança organizacional, com o objetivo de melhorar a qualidade de vida no ambiente de trabalho.

Lista de quadros e gráficos

Quadro 1: O caminho fisiológico do estresse	22
Quadro 2: Quadro evolutivo do conceito de cultura.....	48
Gráfico 1: A percepção dos gerentes da Empresa 1 quanto à tipologia de cultura organizacional, em percentagens	118
Gráfico 2: Os resultados sobre os sintomas experimentados pelos gerentes da Empresa 1, em percentagens	119
Gráfico 3: Os gerentes da Empresa 1 que obtiveram pontuação suficiente para predisposição a doenças graves e os gerentes que obtiveram pontuação insuficiente para predisposição a doenças graves, em percentagens	120
Gráfico 4: A percepção dos gerentes da Empresa 2 quanto à tipologia de cultura organizacional, em percentagens	120
Gráfico 5: Os resultados sobre os sintomas experimentados pelos gerentes da Empresa 2, em percentagens	121
Gráfico 6: Os gerentes da Empresa 2 que obtiveram pontuação suficiente para predisposição a doenças graves e os gerentes que obtiveram pontuação insuficiente para predisposição a doenças graves, em percentagens	122
Gráfico 7: A percepção dos gerentes da Empresa 3 quanto à tipologia de cultura organizacional, em percentagens	123
Gráfico 8: Os resultados sobre os sintomas experimentados pelos gerentes da Empresa 3, em percentagens.....	124
Gráfico 9: Os gerentes da Empresa 3 que obtiveram pontuação suficiente para predisposição a doenças graves e os gerentes que obtiveram pontuação insuficiente para predisposição a doenças graves, em percentagens	125
Gráfico 10: A percepção dos gerentes da Empresa 4 quanto à tipologia de cultura organizacional, em percentagens	125

Gráfico 11: Os resultados sobre os sintomas experimentados pelos gerentes da Empresa 4, em percentagens	126
Gráfico 12: Os gerentes da Empresa 4 que obtiveram pontuação suficiente para predisposição a doenças graves e os gerente que obtiveram pontuação insuficiente para predisposição a doenças graves, em percentagens	127
Gráfico 13: A percepção dos gerentes da Empresa 5 quanto à tipologia de cultura organizacional, em percentagens	128
Gráfico 14: Os resultados sobre os sintomas experimentados pelos gerentes da Empresa 5, em percentagens	129
Gráfico 15: Os gerentes da Empresa 5 que obtiveram pontuação suficiente para predisposição a doenças graves e os gerentes que obtiveram pontuação insuficiente para predisposição a doenças graves, em percentagens	130
Gráfico 16: A percepção dos gerentes da Empresa 6 quanto à tipologia de cultura organizacional, em percentagens	130
Gráfico 17: Os resultados sobre os sintomas experimentados pelos gerentes da Empresa 6 em percentagens	131
Gráfico 18: Os gerentes da Empresa 6 que obtiveram pontuação suficiente para predisposição a doenças graves e os gerentes que obtiveram pontuação insuficiente para predisposição a doenças graves, em percentagens	132
Gráfico 19: A percepção dos gerentes da Empresa 7 quanto à tipologia de cultura organizacional, em percentagens	133
Gráfico 20: Os resultados sobre os sintomas experimentados pelos gerentes da Empresa 7 em percentagens	134
Gráfico 21: Os gerentes da Empresa 7 que obtiveram pontuação suficiente para predisposição a doenças graves e os gerentes que obtiveram pontuação insuficiente para predisposição a doenças graves, em percentagens	135
Gráfico 22: A percepção dos gerentes da Empresa 8 quanto à tipologia de cultura organizacional, em percentagens	135

Gráfico 23: Os resultados sobre os sintomas experimentados pelos gerentes da Empresa 8, em percentagens.....	136
Gráfico 24: Os gerentes da Empresa 8 que obtiveram pontuação suficiente para predisposição a doenças graves e os gerentes que obtiveram pontuação insuficiente para predisposição a doenças graves, em percentagens	137

Lista de Figuras

Figura 1: AFC das fases do estresse, tipologias de cultura organizacional, fatos sociais que predispõem ao estresse e empresas (modos de gestão) do grupo 1	139
Figura 2: AFC das fases do estresse e as tipologias de cultura das empresas do grupo 1	140
Figura 3: AFC das fases do estresse e as empresas (modo de gestão) do grupo 1	141
Figura 4: AFC das fases do estresse e dos fatos sociais que predispõem a doenças graves das amostras das empresas do grupo 1	143
Figura 5: AFC das fases do estresse, das tipologias de cultura, dos fatos sociais que predispõem ao estresse e das empresas (modos de gestão) do grupo 2	144
Figura 6: AFC das fases do estresse e as tipologias de cultura das empresas do grupo 2	146
Figura 7: AFC das fases do estresse e as empresas (modos de gestão) do grupo 2	147
Figura 8: AFC das fases do estresse e dos fatos sociais que predispõem a doenças graves das amostras das empresas do grupo 2	149

Lista de Tabelas

Tabela 1: Demonstrativo dos resultados do teste Qui-quadrado e resíduos ajustados das tipologias de cultura e fases do estresse das empresas do grupo 1	141
Tabela 2: Demonstrativo dos resultados do teste Qui-quadrado e resíduos ajustados das fases do estresse e das empresas (modos de gestão) do grupo 1	142
Tabela 3: Demonstrativo dos resultados do teste Qui-quadrado e resíduos ajustados dos fatos sociais que predispõem a doenças graves e fases do estresse das empresas do grupo 1	143
Tabela 4: Demonstrativo dos resultados do teste Qui-quadrado e resíduos ajustados das tipologias de cultura e fases do estresse das empresas do grupo 2	147
Tabela 5: Demonstrativo dos resultados do teste Qui-quadrado e resíduos ajustados das fases do estresse e das empresas (modos de gestão) do grupo 2	148
Tabela 6: Demonstrativo dos resultados do teste Qui-quadrado e resíduos ajustados dos fatos sociais que predispõem a doenças e fases de estresse das empresas do grupo 2	149
Tabela 7: Demonstrativo dos resultados do teste Qui-quadrado e análise de resíduo das fases do estresse tipologias de cultura das empresas do grupo 1 e grupo 2	150

ABSTRACT

The purpose of this article is to demonstrate the relationships among the stage of stress demonstrated of different sectors, the organization culture and the way of management taken as organizational environment elements.

This article discusses the idea of stress, the psychodynamics of stress and the different ways of managing it. It presents some organizational culture typologies from different authors, some organization culture concepts and historical background as well as it examines the ways of managing in political terms and in terms of procedures.

The methodological approach of this study included a field research with 289 managers from eight different companies. The statistical procedure consisted of techniques and descriptive methods of correspondence analysis and residual analysis by means of routines available in the Centro de Estudos e Pesquisas em Administração (CEPA) and at Inferência, a statistical consulting compaby. Additional qualitative methods through Hall's analytical instruments (1990), interviews data and observation were used.

The results of the correspondence analysis were compared with the results of the residual analysis and with the Chi-square test.

Finally, this study presents some inferences drawn out as contributing to personnel administration in terms of work interrelationship and organizational change processes with the purpose of improving life quality at work.

INTRODUÇÃO

No âmbito pessoal, o estresse pode trazer desconforto, doença ou morte prematura. Para a organização pode vir a trazer desempenhos fracos, ineficiência e ineficácia.

Embora não se tenha obtido publicações sobre o índice do estresse dos trabalhadores e dos gerentes, em Porto Alegre, segundo o Serviço de Gastroenterologia do Hospital de Clínicas, cerca de 50% das pessoas que procuram o consultório não possuem uma doença orgânica, mas sim distúrbios funcionais. O responsável afirma que perto de 50 pessoas procuram diariamente aquele serviço, e destas, 25 apresentam distúrbios funcionais, somente naquele setor. Se o médico for experiente, pode detectar um caso de estresse durante uma consulta e encaminhar o paciente para um psicólogo ou ainda desenvolver tratamento com uma equipe multidisciplinar, conforme a necessidade. Caso contrário, o paciente deverá ser submetido a uma série de exames e continuar apresentando os sintomas, o que potencializaria o custo do tratamento sem contar o prejuízo na jornada de trabalho.

O responsável pelo terceiro maior centro de cardiologia clínica do país, o Instituto do Coração de Porto Alegre, afirma que todo fator que desencadeia ansiedade e estresse é um complicador para os cardiopatas e que o mesmo Instituto fez de janeiro a outubro de 1992, 77.000 atendimentos ambulatoriais, 7.300 internações e 1.418 cirurgias.

Os médicos especializados em medicina ocupacional afirmam que 80% das visitas feitas a médicos são devido a sintomas decorrentes do estresse e que o estresse mata como qualquer outra doença de alto risco.

O estresse desempenha um papel decisivo e integrante de todo empreendimento e de toda negociação da empresa. Como a hereditariedade, a alimentação com alto teor de gordura e a falta de exercício, o estresse pode contribuir para as doenças cardíacas e das coronárias, para as úlceras pépticas, para o suicídio, para os distúrbios nervosos, enxaquecas, insônia,

abuso de tranqüilizantes, problemas com bebidas, brigas conjugais, violência contra crianças, agressão a si mesmo, falta de confiança, alergias, greves, piquetes e violência no trabalho.

As causas desses prejuízos para empresas e indústrias são imediatamente visíveis no desempenho geral das empresas. O que se vê é um mercado em baixa, aumento do nível de desemprego, crises econômicas, desequilíbrio político ou uma perda da identidade nacional. O resultado é uma enorme perda de recursos humanos vitais.

A preocupação em pesquisar esse campo - indivíduos estressados, culturas organizacionais e modos de gestão - surgiu após uma experiência de seis anos na observação e tratamento de empregados de diferentes organizações no exercício da profissão de psicóloga clínica. Nessa experiência, verificou-se que a maior parte das queixas dos gerentes estavam voltadas ao ambiente de trabalho e que os sentimentos de angústia, ansiedade e conseqüente comportamento de desmotivação levavam ao desenvolvimento da síndrome do estresse, com prejuízo conseqüente das condições físicas e psicológicas.

O interesse se intensificou a partir da pesquisa desenvolvida no curso de mestrado sobre comportamento desviante e leitura da cultura organizacional, através da comunicação, em que uma das conclusões foi a de que algumas acusações de desvio têm como causa a incompatibilidade entre as características ou signos do estilo da organização com características aparentes do empregado. Outra conclusão a ser considerada é o conflito e desgaste que essa incompatibilidade cria nos empregados, tornando-se um fator desgastante significativo. (Nakayama, 1990)

Na tentativa de ampliar a compreensão a respeito dos fatores estressores no ambiente de trabalho e refletir sobre meios de minimizar o impacto desses fatores na saúde dos trabalhadores, estruturou-se esta pesquisa, buscando identificar, na realidade empresarial, informações sobre:

– a influência da cultura organizacional na predisposição do gerente em desenvolver o estresse ocupacional, identificando:

- diferentes tipos de cultura organizacional
- os estressados nas organizações e as fases do estresse
- os sujeitos que descrevem fatos sociais que predispõem a doenças graves
- e o modo de gestão das empresas pesquisadas.

Para tanto, com base em ampla revisão da literatura sobre o estresse e suas conseqüências físicas e psicológicas, as tipologias de cultura organizacional, modo de gestão e fatores sociais que predispõem a doenças graves, definiu-se o esquema da pesquisa, que permitiu destacar as variáveis estudadas, bem como suas relações explicitadas em exames analíticos. Os instrumentos adotados para a coleta de dados foram selecionados com base nos elementos acima indicados, sendo aplicados em várias amostras, que somadas completaram 289 gerentes de oito empresas.

Com fundamento na literatura e nos resultados da pesquisa, foi possível chegar-se a significativas conclusões, que possibilitaram a geração de um conjunto de que espera-se representem contribuições à melhoria da qualidade de vida do trabalhador.

O trabalho apresenta , na primeira parte, a revisão da literatura, tratando o Capítulo 1 do estresse nos seus aspectos conceituais e histórico, da fisiologia e da ação psicológica do estresse, da psicodinâmica do estresse, das diferentes formas de lidar com o estresse, do estresse ocupacional e da relação do estresse com os gerentes; da herança do conceito de cultura da aplicação do mesmo ao ambiente organizacional, das tipologias da cultura organizacional, da relação da cultura com a comunicação, da comunicação nas organizações, da leitura da cultura através da organização e da relação da cultura com os gerentes; do conceito e histórico do modo de gestão e da relação entre o estresse, a cultura organizacional e do modo de gestão. A segunda parte, desenvolve a pesquisa, descrevendo-se, no Capítulo 2, a metodologia, e, no Capítulo 3, seus resultados, incluindo a análise descritiva dos dados e os resultados do teste de Cronbach, do teste do Qui-quadrado, da análise dos resíduos e da análise fatorial de correspondência. A terceira e última parte contém as evidências e sugestões

de medidas, ocupando-se o Capítulo 5 em sintetizar os resultados da pesquisa, analisados à luz da literatura sobre o estresse e as possíveis influências das tipologias de cultura organizacional, dos modos de gestão e dos fatores sociais que predispõem a doenças graves sobre o estresse. Finalmente, conclui-se apresentando as considerações finais, indicando as limitações do estudo e direcionando futuras pesquisas, que contribuiriam para ampliar o nível do conhecimento sobre o ambiente de trabalho e sua influência sobre a saúde do trabalhador.

1 REVISÃO DE LITERATURA

1.1 O Estresse

O objetivo deste capítulo é examinar, de forma sistemática, a questão do estresse do ponto de vista conceitual e as diferentes formas de combate ao estresse no contexto atual.

Discutiu-se, com base em diferentes autores, as posições teóricas existentes, para justificar o posicionamento adotado no trabalho.

As conseqüências do estresse para o ser humano e no ambiente das empresas foram igualmente examinadas.

Desta maneira, visou-se à estruturação de um referencial teórico apto a fundamentar a pesquisa de campo no que se refere ao estresse e seus sintomas.

1.2 Estresse, Aspecto Histórico e Conceito

Embora o conceito de estresse seja relativamente antigo, a palavra estresse foi usada durante o século 17 para representar "adversidade" ou "aflição", e, em fins do século 18, seu uso evoluiu para "força", "pressão" ou "esforço" exercidos primariamente pela própria pessoa, seu organismo e mente (Rossi, 1992).

O estresse tem sido analisado como um fenômeno negativo e indesejável e nesse sentido foi conceituado por diferentes autores: "O estresse é um composto de revolta pessoal, social e fisiológica" (Horn, 1986, p.90). "Quando as pressões internas e externas superam a capacidade do indivíduo responder a elas, ocorre um desequilíbrio na maneira pela qual este indivíduo se organiza. A essa desorganização podemos chamar de estresse" (Lopes Filho,

1992, p.101). “O estresse é um estado de tensão ansiedade ou pressão experienciado pela pessoa. Pode ser descrito como estado de apreensão, agitação, frustração, irritação, medo desconforto mental, infelicidade etc”(McCormick, 1997, p. 90).

Para Hans Selye (1956, p.12) , o primeiro autor a conceituar o estresse : " o estresse é o estado manifestado por uma síndrome específica que consiste em todas as mudanças não especificamente induzidas, dentro de um dado sistema biológico". Pode-se encarar o estresse como um elemento necessário à vida: um sinal de que estamos em desequilíbrio conosco e com o nosso meio ambiente. Um período de tempo em desequilíbrio muito prolongado, cria o estado de estresse. O estresse acontece tanto como parte de um processo de reação a mudanças que ocorrem tanto dentro de nós mesmos (pensamentos, sentimentos, alimentação, maneira de respirar) quanto fora de nós mesmos (amigos, trabalho, barulho, poluição atmosférica). Quando há uma mudança em nossas vidas reagimos a ela, alteramos de alguma forma o nosso equilíbrio físico ou psicológico, isto é, o nosso coração pode começar a bater mais rápido, nossos pensamentos ou sensações são modificados, mudamos e provocamos um desequilíbrio, que pode ser, ou não, temporário. Tanto a mudança positiva como a negativa podem causar desequilíbrio e estresse. Por exemplo: um empregado que receba a notícia de sua promoção de forma inesperada ou a notícia de sua demissão, duas mensagens diferentes causam o mesmo tipo de reação, e produzem um estado de desequilíbrio ou estresse na mesma pessoa.

Selye (1956) analisou o estresse em seus aspectos positivos, eles serão examinados no próximo item.

Para a presente pesquisa o conceito de estresse de Selye (1956), anteriormente descrito, servirá de referência. Assim, o estresse será identificado como uma síndrome.

Selye (1956) criou a palavra estressor para descrever as mudanças que acontecem no nosso mundo interno ou externo, isto é, os barulhos, mudança de emprego, mudança de chefe, divórcio, nascimento de filho. Um estressor é um agente que pressiona de alguma forma o indivíduo e produz uma mudança ou reação que resulta em um estado de desequilíbrio, mesmo que só temporário. Esta reação foi chamada por Selye (1956) de reação-estresse. O

estado de estresse resulta de um acúmulo de reações que ocorrem a partir de diferentes estressores.

1.3 A Fisiologia do Estresse e a Ação Psicológica

A fisiologia do estresse foi descrita com profundidade por Selye (1950, p.27-51). O autor exemplifica como determinados traumas, hemorragias, queimaduras, exercícios musculares intensos, infecções, uso de drogas, gravidez, condições climáticas, desequilíbrio hormonal e exposição à radiação funcionam igualmente como agentes estressores.

Entretanto, com relação à reação psicológica, é importante distinguir inicialmente estresse de pressão, porque são conceitos que andam juntos mas são distintos. Pressão refere-se a uma situação que pode ser problemática para uma pessoa e que equivale a exigências de alguma espécie de adaptação. Estresse refere-se a um conjunto específico de condições bioquímicas do corpo da pessoa, condições estas que refletem a tentativa do corpo de fazer o ajuste. Segundo Albrecht (1990, p35), " a pressão está na situação; o estresse está na pessoa".

Assim, o que se observa é que pessoas diferentes podem reagir de maneira diferente à mesma situação de pressão. Por exemplo, uma pessoa poderia sentir prazer em falar em público e outra sentir medo. Inversamente, a primeira poderia ficar confusa numa emergência em que precisasse prestar socorro e a segunda poderia agir com calma e eficiência.

Cada uma dessas pessoas estaria em estado de alerta, com a resposta do estresse presente com um certo nível de intensidade. Entretanto, o efeito sobre o desempenho da pessoa faz parte de suas peculiaridades. Em função de sua experiência pessoal e aprendizado, a pessoa pode transformar pressão em estresse (Albrecht, 1990).

Outro fato a ser relevado é o de que não é necessário considerar a pressão ou o estresse como ruins ou indesejáveis. Selye (1956) afirmou que o estresse é uma parte natural do funcionamento humano, e a pressão é um aspecto normal da interação humana. Segundo o mesmo autor, a qualidade de vida é maior com níveis moderados de estresse. Albrecht (1990,

p.47) conclui que não existe ausência total de estresse, "uma situação de falta total de pressão não é viável na ação humana".

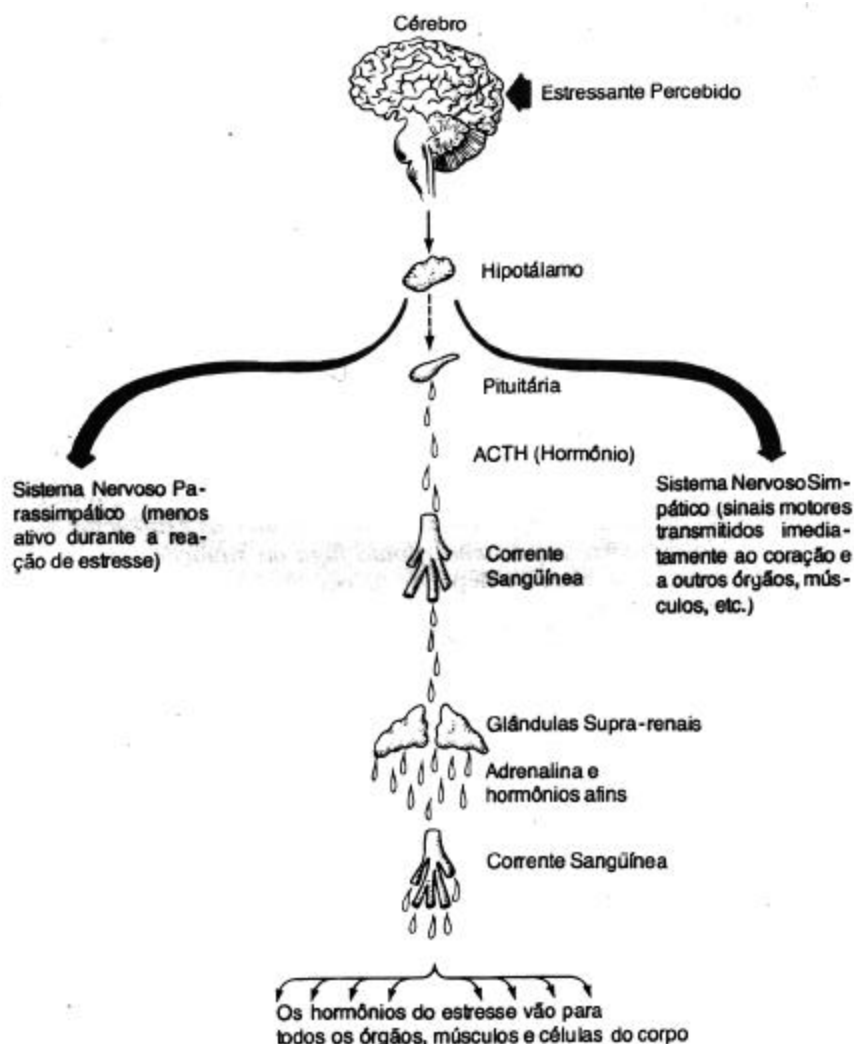
Esclarecida a diferença entre pressão e estresse, a peculiaridade do ser humano para responder à pressão, vamos finalmente verificar como é a resposta fisiológica da pessoa que transforma pressão em estresse.

A reação de estresse é um padrão de resposta definido, claro e eletroquímico no corpo humano. Para Selye (1956), as mudanças ocorridas no corpo durante os estados de forte emoção são fisiologicamente as mesmas, independentemente do tipo de emoção sentida. O medo provoca as mesmas alterações químicas que a raiva. O cientista observou ainda que o corpo reage com os mesmos processos de mudança em resposta a extremos de dor, doenças, ferimentos e até fome.

As semelhanças observadas por Selye, em 1936, na aparência das pessoas doentes, independentemente de seus distúrbios particulares, foram consideradas por ele uma resposta característica do corpo a todas as formas de doenças. Baseado nesses pressupostos, Selye (1951) concebeu a teoria da química hormonal e criou o termo "reação de estresse".

Anteriormente, um cientista chamado Cannon, em 1914, havia chamado a reação de estresse de síndrome de luta ou fuga. Porém, o mérito da descoberta do funcionamento fisiológico do estresse coube a Selye que foi o primeiro a esclarecer as secreções glandulares primárias e as interações que compõem a reação do estresse e identificar os órgãos e os hormônios que participam dessa reação.

Por fim, vamos expor o desencadeamento de fatos fisiológicos da reação de estresse baseados na descrição de Albrecht (1990):



Quadro 1: O caminho fisiológico da reação do estresse.

O sistema nervoso simpático, que é um dos ramos principais do sistema nervoso autônomo, entra em funcionamento a plena carga e ativa uma orquestra química de secreções hormonais. A pequena parte do cérebro chamada hipotálamo ativa a glândula pituitária, localizada perto da base do cérebro. Esta glândula libera seu hormônio próprio, o hormônio adenocorticotrófico (ACTH), injetando-o na corrente sanguínea. Quando o ACTH chega às glândulas supra-renais, localizadas em cima dos rins, provoca nelas uma reação característica. As glândulas supra-renais aumentam a produção de adrenalina na corrente sanguínea, juntamente com um grupo de hormônios chamados corticóides. E esse grupo de hormônios, em especial a adrenalina, faz com que o corpo fique em acentuado estado de alerta. Como a corrente sanguínea é o sistema de comunicação e transporte comum de todo o corpo, esses

produtos químicos da tensão logo chegam a todas as células do corpo. E completam a viagem em menos de oito segundos. Simultaneamente, comandos que percorrem os caminhos nervosos alertam o coração, pulmões e músculos para uma ação mais intensa.

A ativação do sistema nervoso simpático produz alguns efeitos úteis. Os músculos ficam com mais irrigação sangüínea, com o aperto de seus vasos sangüíneos diminutos e o aumento da pressão sangüínea, ao mesmo tempo que o sangue se afasta das extremidades. Por este motivo os dedos das mãos e dos pés ficam frios.

O fígado começa logo a trabalhar para transformar o glicogênio armazenado em glicose, necessária ao cérebro e aos músculos em maiores quantidades. A respiração fica mais rápida e intensa, aumentando a quantidade de oxigênio no sangue a fim de que os músculos e o cérebro possam queimar eficientemente a glicose.

O coração bate mais depressa e com mais força, enviando uma grande quantidade de sangue para as partes do corpo que dela precisam. A distribuição do sangue pelo corpo é alterada radicalmente, revisando o sistema de prioridades. A grande quantidade de sangue que é necessária para estômago e intestinos, principalmente se a reação de estresse ocorrer logo depois de uma refeição, é logo reduzida em favor de necessidades mais prioritárias. Sendo esta uma das razões pelas quais a digestão fica prejudicada quando ocorre um estresse mais prolongado.

O sangue corre para a cabeça, e a atividade elétrica do cérebro aumenta à medida que ele vai otimizando o processo de controle consciente dos atos do corpo. Grande parte da atenção do cérebro se destina ao preparo para uma ação física violenta, podendo ser a possível causa da incapacidade humana de pensar abstratamente quando em estado de pânico.

A audição fica aguçada. As pupilas dos olhos se dilatam, tornando mais sensível a visão. Até a concentração de um determinado agente coagulante da corrente sangüínea pode aumentar.

Essa descrição fisiológica do estresse facilita a compreensão sobre a reação de estresse segundo o comentário de Albrecht (1990, p.34), "reação de estresse é uma mobilização

química coordenada de todo corpo humano para atender às exigências da luta de vida e morte ou de uma rápida fuga da situação". O autor faz uma afirmação igualmente relevante: o grau de intensidade da reação de estresse depende da percepção, pelo cérebro, da gravidade da situação.

Selye (1950 e 1956) diferenciou a síndrome de adaptação geral ou estresse em positivo e negativo. Denominou de eustresse, o estresse positivo. É o estresse da realização, do triunfo e do contentamento, parte natural da superação eficaz dos desafios da vida pessoal, profissional ou social.

O estresse negativo, Selye (1950 e 1956) organizou em fases, e Lipp (1995) pesquisou os sintomas peculiares apresentados nas diferentes fases e em determinados períodos de tempo:

Fase inicial do estresse ou fase de alerta, os sintomas permanecem aproximadamente 24 horas.

Sintomas físicos: mãos e pés frios, boca seca, nó no estômago, aumento de sudorese, tensão muscular, aperto de mandíbula/ranger de dentes, diarreia passageira, insônia, taquicardia, hiperventilação, hipertensão arterial súbita ou passageira e mudança de apetite. Sintomas psicológicos: aumento súbito de motivação, entusiasmo súbito e vontade súbita de iniciar novos projetos.

Fase intermediária ou fase de resistência, os sintomas da fase inicial podem continuar se apresentando, ou não, e aparecer novos sintomas, que podem permanecer por uma semana.

Sintomas físicos: problemas com a memória, mal-estar generalizado, sem causa específica, formigamento das extremidades, sensação de desgaste físico constante, mudança de apetite, aparecimento de problemas dermatológicos, hipertensão arterial, cansaço constante, aparecimento de úlcera, tontura e sensação de estar flutuando. Sintomas psicológicos: sensibilidade e motivação excessiva, dúvida quanto a si próprio, pensar constantemente em um só assunto, irritabilidade excessiva e diminuição da libido.

Fase final do estresse ou fase de exaustão, os sintomas da fase inicial e intermediária podem permanecer, ou não.

Sintomas físicos: diarreia freqüente, dificuldades sexuais, insônia, náuseas, tiques, hipertensão continuada, problemas dermatológicos prolongados, mudança extrema de apetite, excesso de gases, tontura freqüente, úlcera e enfarte. Sintomas psicológicos: impossibilidade de trabalhar, pesadelos, sensação de incompetência em todas as áreas, vontade de fugir de tudo, apatia, depressão ou raiva prolongada, cansaço excessivo, pensar/falar constantemente em um só assunto, irritabilidade sem causa aparente, angústia/ansiedade diária, hipersensibilidade emotiva e perda de senso de humor.

O que se pode compreender após essa incursão nas descobertas de Selye (1956) e análises de Albrecht (1990), é que cada pessoa pode reagir de maneira peculiar acionando o próprio corpo conforme a mensagem que envia, disparando o mecanismo biológico e acionando uma cadeia química alertando todo o corpo em oito segundos. O corpo deixa transparecer sinais que podem ser chamados de sintomas. Se o corpo irá ou não submeter-se aos três estágios dependerá por sua vez do conteúdo da mensagem. O conteúdo da mensagem estará relacionado com a percepção. E a percepção estará diretamente relacionada com os sentimentos e emoções.

1.4 A Psicodinâmica do Estresse

Sentimentos e emoções são parte da psicodinâmica da mente humana. Portanto para compreender os aspectos psicológicos, determinantes na reação de estresse, examinaremos a psicodinâmica do estresse nas suas diferentes abordagens.

1.4.1 Abordagem psicanalítica

A teoria psicanalítica deve muito a Sigmund Freud (1926), que construiu os fundamentos da abordagem da psicanálise.

Freud ficou conhecido pela ênfase na sexualidade e na inconsciência. Ele descreveu a psicologia em termos do conflito entre a energia sexual (libido) e a social, no qual há a proibição da expressão do desejo sexual. O conflito é definido em três partes do modelo da personalidade, o “id.”, o “ego” e o “superego”. O id representa a parte irracional da força da libido e está no lado obscuro (secreto) da consciência. O superego, por contraste, representa a nossa consciência, a internalização de regras e valores passados durante o processo de socialização. Essas duas forças estão em freqüente conflito. O lado pessoal com os seus desejos mais íntimos, entra em conflito com o superego que quer o sacrifício dos sentimentos em benefício do lado social. Em benefício do que Freud chamou de “civilização”, o ego vem como “mediador” dessas forças conflitantes. Assim, a tarefa do ego é equilibrar as demandas do id contra as do superego.

Quando esse equilíbrio não se realiza satisfatoriamente, pode resultar em estresse. Por exemplo, se o id é dominante, o acontecimento irracional e as ações pessoais podem conduzir para uma considerável censura social, sanções (autorização) e assim por diante. Quando o superego é dominante, uma culpa considerável e auto-repressão podem solapar a confiança e promover ansiedade.

Em termos psicanalíticos, o estresse gerenciado pode ser visto como um processo de realização do equilíbrio saudável entre o id e o superego.

Parte da realização desse equilíbrio se faz com o uso dos mecanismos de defesa, processos pelos quais as ameaças externas para o ego podem ser evitadas. Esses mecanismos podem ser positivos e construtivos, como, por exemplo, quando a energia sexual é “sublimada” ou substituída por uma forma socialmente aceitável como o esporte, o trabalho ou *hobbies*. Eles podem ser negativos ou destrutivos como, por exemplo, quando a negação é usada para fingir que a ameaça ou o problema não existe.

A principal crítica à teoria psicanalítica é a discussão da validade científica. O fato de a teoria psicanalítica não ser facilmente testável dificulta a pesquisa e o desenvolvimento dos estudos do estresse no sentido da *práxis*.

1.4.2 Abordagem behaviorista

A abordagem behaviorista é baseada na teoria da aprendizagem. Segundo essa teoria, todo o comportamento pode ser aprendido pelo condicionamento e reforço pelo processo de aprendizado no qual os comportamentos produzem uma resposta positiva ou não. Um dos maiores proponentes do behaviorismo é B. F. Skinner (1983). Ele defendeu a idéia de que o comportamento é um condicionamento “operante”. O maior fundamento de seu modelo é que um evento antecedente produz um comportamento o qual tem conseqüências. De acordo com esse modelo, esse processo leva cada um de nós a controlar a ligação ou contingência, entre nossas ações e resultados, na medida em que produz maior número de conseqüências positivas possíveis.

Quando os padrões de comportamento são apropriados para a situação, nós seremos capazes de lidar com as pressões que aparecem. Entretanto, se nós aprendemos padrões de comportamento que não são apropriados para as situações que temos que enfrentar, então o resultado é o estresse.

Desta forma, a administração do estresse é vista como um processo de novos aprendizados de maior número de comportamentos apropriados que levem nossas ações a resultados positivos, mais do que a conseqüências negativas.

1.4.3 Abordagem humanista

A base conceitual da psicologia humanística é a de que as pessoas são fundamentalmente “boas”, ou seja, a nossa referência para nos relacionar com as outras pessoas e para com o mundo é primariamente positiva. A maldade ou os atos destrutivos são vistos como distorção, repressão ou frustração dessa base positiva. Por exemplo, pessoas que

têm pouca ou nenhuma auto-estima e que não se valorizam, provavelmente não saberão valorizar os outros. Conseqüentemente, o objetivo da psicologia humanística envolve a compreensão e remoção dessas barreiras, desaparecendo a distorção, acreditam os humanistas, a bondade subjacente e natural emerge.

Os autores mais conhecidos desta abordagem são Abraham Maslow (1954) e Carl Rogers (1966), que deram ênfase ao crescimento pessoal e à auto-realização.

As necessidades de crescimento pessoal e de auto-realização são questões que são relevantes porque podem se tornar fontes de frustração e as pessoas experimentarem os sintomas do estresse em razão disso.

Os fatores como pobreza, condições inadequadas de moradia e más condições físicas, no sentido nutricional, podem agir como barreiras significativas para o crescimento pessoal igualmente. Assim, as pessoas podem sentir estressores duplos: uma fonte de pressão interna em busca da auto-realização e os obstáculos materiais e sociais.

Em termos humanísticos, portanto, o estresse deriva da frustração do potencial humano e assim o estresse pode ser administrado através da identificação e remoção dos obstáculos que impedem o alcance dos propósitos e o empenho em busca do auto-respeito.

1.4.4 Abordagem existencialista

A abordagem existencialista é bastante similar à abordagem humanista. Como na humanista, a existencialista enfatiza a importância aos significados, valores e intenções em nossas vidas e o reconhecimento da existência como um esforço em direção a eles (significados, valores e intenções).

Entretanto, há algumas diferenças importantes entre ambas:

O existencialismo não vê as pessoas como basicamente “boas”. Nós não somos inerentemente bons e maus. Como nós agimos depende da natureza subjacente ou da essência de cada ser, e depende sobretudo das nossas escolhas, nossa “escolha de vida”.

Embora a abordagem humanística leve em conta os aspectos sociais, ela focaliza basicamente o nível individual. O existencialismo, por contraste, enfatiza o contexto sócio-político.

O existencialismo, portanto, compartilha com o humanismo a noção da busca de significados e das intenções como fatores importantes relacionados com a pressão e o estresse. Entretanto, o existencialismo tem como fator importante para a administração do estresse a busca da “existência autêntica” como um meio de ajudar as pessoas. A autenticidade auxiliaria a colocar limites na carga das responsabilidades pessoais utilizadas nas ações e realizações contribuindo para que as pessoas disponham de certa segurança.

Os seus principais representantes são J.P. Sartre (1974) e R. May (1983).

1.4.5 Abordagem social e cognitiva

Um dos mais conhecidos teóricos da abordagem do aprendizado social é Bandura (1977).

De acordo com Bandura, um indivíduo pode aprender um número significativo de respostas pelo modelo de comportamento de outras pessoas. Nós podemos, então, aprender a relacionar, por observação, as situações de estresse e como as outras pessoas lidam com a situação. Realmente, esta é uma das maiores implicações da abordagem social para o estresse: aprender a lidar com as pressões, de forma estratégica, interagindo com o meio social.

Atualmente os teóricos do aprendizado social, embora enfatizem a importância do ambiente acrescentam o papel da cognição, o processo psicológico de receber e fazer uso da informação. Assim, os aspectos individuais e os ambientais interagem e são vistos como personagens fundamentais no desenvolvimento da personalidade.

Além disso, a idéia da distinção entre o estresse psicológico e o estresse fisiológico, como em Chanlat (1985) e Lipp (1995) é fundamental para a compreensão do papel de mediador do processo cognitivo no desencadeamento da reação de estresse.

Para Chanlat (1985, p.121) a principal distinção entre o estresse psicológico e o estresse fisiológico é que enquanto o primeiro depende da maneira como a pessoa interpreta ou aprende (conscientemente ou não) o significado do acontecimento negativo, assustador, ou ainda de um desafio, a reação do segundo depende das condições e das implicações dos acontecimentos que irão determinar o grau de gravidade do estresse fisiológico.

O papel mediador do processo cognitivo é visto por McGrath (1970) através da percepção que a pessoa pode ter sobre uma determinada demanda. Para ele uma exigência ambiental pode produzir estresse psicológico somente se o organismo antecipa que não será capaz de lidar com essa exigência, de forma adequada ou mesmo colocando em risco outros objetivos. Portanto, o estresse existe como um desequilíbrio entre a demanda percebida e a capacidade para responder a essa demanda.

Lazarus (1966, 1984) um dos principais representantes da abordagem cognitiva, da mesma forma, defende que a maneira que uma pessoa pensa, sente ou age é resultado da interação entre a situação na qual ela se encontra e suas características pessoais. O estresse psicológico é, assim, o produto de uma transação entre a pessoa e o seu ambiente.

Esse produto da transação entre a pessoa e o seu ambiente pode ser trabalhado. Muitos profissionais da saúde pesquisaram diferentes formas de lidar com o estresse.

1.5 As Diferentes Formas de Lidar (*coping*) com o Estresse

Harris Dienstfrey (1990), editor do jornal *Advances*, do Instituto do Progresso da Saúde dos Estados Unidos na obra **Onde a mente encontra o corpo**, analisou sete linhas de pesquisa avançada na área da saúde mente e corpo que foram examinadas com o objetivo de verificar as diferentes formas de lidar (*coping*) com o estresse.

1.5.1 Friedman e Rosenman e o comportamento tipo A

Os cardiologistas Meyer Friedman e Ray Rosenman, no começo dos anos 50, observaram que as conclusões sobre as causas das doenças cardíacas mostravam-se incompletas.

No tratamento diário de pacientes cardíacos eles se deparavam regularmente com pessoas que manifestavam uma postura emocional em comum, o que os levou a acreditar que essa postura fosse outro elemento de contribuição à doença.

A partir da hipótese de que as emoções estavam diretamente relacionadas com as doenças cardíacas, e inúmeros testes sistemáticos identificaram que um padrão de comportamento, que eles denominaram tipo A, era mais propenso à doença cardíaca do que outro padrão de comportamento que se desviava desse comportamento, classificado por eles como tipo B.

Segundo os autores, o padrão de comportamento tipo A caracteriza-se por: competitividade, agressividade, impaciência e cólera diante das protelações e frustrações da vida diária enquanto o tipo B não compete compulsivamente e é mais descontraído.

Em 1974, Friedman e Rosenman publicaram **O comportamento tipo A e o coração**. Em vinte anos de pesquisa eles conseguiram mostrar que um aspecto da mente era capaz de conduzir o corpo a uma doença cardíaca.

Os estudos que foram desenvolvidos dentro dessa linha de estrutura comportamental avançaram no sentido de mostrar que a hostilidade é um elemento importante do comportamento tipo A, e estão publicados no livro de Redford Williams, **O coração confiante** (1989).

1.5.2 Herbert Benson e a reação de relaxamento

No final dos anos 50, o trabalho inicial de Benson sobre hipertensão tinha um paralelo com a abordagem de Friedman e Rosenman nos estudos do tipo A. Gradativamente o trabalho de Benson mudou de enfoque. Nas pesquisas sobre diminuição da pressão arterial, ele se concentrou no que poderia ser chamado de técnicas mentais e corpo.

Em 1972, Benson discorreu sobre sua pesquisa a um grupo de psiquiatras e comentou haver observado que muitas técnicas meditativas, religiosas e de relaxamento produziam mudanças fisiológicas e que essas mudanças proporcionavam sensação de bem-estar. O cardiologista batizou essas mudanças de "reação de relaxamento" .

Em 1975, Benson publicou **A reação de relaxamento**, onde descreveu como grupos de hipertensos que meditavam regularmente tiveram êxito em reduzir sua pressão até os níveis normais. No livro, ele discutiu a hipertensão como uma conseqüência grave do estresse negativo, que ele denominou superstress.

Em 1984, o cardiologista publicou **Além da reação de relaxamento** afirmando que a reação de relaxamento terá efeitos mais profundos se as pessoas usarem palavras ou frases que evoquem suas crenças mais íntimas. E no livro **Sua mente máxima**, publicado em 1985, Benson declara que as pessoas, com a técnica de relaxamento desenvolvida por ele, têm maior capacidade de mudar e escolher novas direções. A técnica de Benson é utilizada por médicos e terapeutas como orientação psicológica para auxiliar na redução da ansiedade e agitação.

Benson, em todas as suas obras, deixa expressa a importância da associação entre os acontecimentos psicológicos estressantes e as mudanças fisiológicas, na medida em que afetam a saúde.

1.5.3 Neal Miller e o biofeedback

Neal Miller (1972), um dos principais psicólogos experimentais dos Estados Unidos, em uma conferência na Academia de Ciências de Nova Iorque em 1961, afirmou que um sistema inteiro de reações do corpo podia ser influenciado pela mente.

O ponto de interesse de Miller envolvia o sistema nervoso autônomo, que regula sozinho um complexo vital de processos internos do corpo, conhecidos como reações viscerais.

Miller (1972), acreditava que, se as reações viscerais se tornassem visíveis, seria possível aplicar o condicionamento instrumental para controlá-las e modificá-las. E ressaltou que essa possibilidade tinha sérias implicações no tratamento de distúrbios considerados psicossomáticos, tais como pressão alta, frequência cardíaca irregular e diversos distúrbios gastrintestinais. Os distúrbios psicossomáticos, invariavelmente, envolviam as reações viscerais do sistema nervoso autônomo. Se essas reações fossem passíveis de alteração por meio do condicionamento instrumental, isso significava que os distúrbios poderiam ter sido criados primeiramente pelo condicionamento instrumental. Por fim, se tais distúrbios haviam sido aprendidos, poderiam ser desaprendidos.

No início de 1970, Miller mostrou que o sistema autônomo, considerado impermeável ao controle da mente era suscetível a ela. Um dos resultados de seu trabalho foi o surgimento do campo do *biofeedback*, mais especificamente no aprendizado visceral.

Biofeedback é um método com o qual se domina um processo interno, mediante o aprendizado por tentativa e erro. Por esse método, um indivíduo ou um animal é ligado a uma máquina que fornece informações sobre atividades fisiológicas pré-selecionadas (como ritmo cardíaco ou atividades viscerais) e acusa quando uma atividade atinge um nível ou velocidade inaceitável. O animal usualmente é submetido a choques e o ser humano pára de receber um sinal luminoso ou sonoro. O sujeito procura então trazer essa atividade aos níveis normais: no caso do animal, para suspender o choque; no caso do ser humano para resgatar o sinal. Para alcançar seu objetivo a pessoa ou animal tentam por tentativa e erro, manipular sua reação interna. Dienstfrey (1990) comenta que o processo de manipulação é misterioso, até mesmo para quem usa com sucesso o método. Seja como for, o novo controle é adquirido.

Em 1967, Miller apresentou publicamente os resultados de suas pesquisas no Encontro Anual da Sociedade Pavloviana da América do Norte. De 1971 a 1979, uma editora especializada em medicina comportamental publicou guias sobre *Biofeedback* e autocontrole sendo Miller um dos editores.

O *biofeedback* é utilizado atualmente como terapia de apoio em distúrbios físicos, como dores, hipertensão e insônia, tratamento de origem neurológica e problemas gastrintestinais.

1.5.4 Robert Ader e a psiconeuroimunologia

No final dos anos 50, Ader defendia a idéia de que toda doença é psicossomática. Em 1960, ele estudou como os fatores fisiológicos ou psicológicos, em conjunto ou separadamente, atuavam para acelerar, retardar ou modificar o desenvolvimento das úlceras.

No fim da década de 60 e início da de 70, depois de muitos experimentos bem-sucedidos Ader começou a trabalhar nos textos que esquematizariam os diversos fatores psicossomáticos que podem aumentar a suscetibilidade do organismo à doença. Porém os

ratos morreram e ele percebeu a oportunidade de explorar um efeito psicossomático de maiores proporções: a possibilidade de o sistema imunológico não ser uma unidade inviolável, auto-reguladora e autônoma dentro do corpo, mas um sistema que às vezes acatava as ordens da mente.

Em 1981, ele publicou o livro **Psiconeuroimunologia**. Neste livro, Ader expõe as investigações que mais nitidamente revelam a capacidade do sistema nervoso central para afetar o sistema imunológico e, por intermédio deste, a saúde do corpo, estudos da associação entre experiências estressantes e doenças relacionadas com a imunidade.

Dienstfrey (1990, p. 101) comenta com entusiasmo:

"Trata-se de uma realização de vulto, deveria reformular o estudo da imunologia. Agora já é possível explorar com confiança renovada as conexões entre mente (a coletora e seletora de experiências) e o desenvolvimento da doença infecciosa, que por quase um século vem sendo atribuída fundamentalmente a organismos patogênicos."

1.5.5 Candace Pert e os neuropeptídios

O foco do trabalho da bioquímica Candace Pert são os neuropeptídios e os receptores.

Neuropeptídios são substâncias químicas produzidas pelas células nervosas do cérebro, embora conste que possam ser fabricadas por células nervosas em outras partes do corpo. Cada neuropeptídio tem seu próprio receptor.

Uma vez que os neuropeptídios geralmente vêm do cérebro, são candidatos ao papel de mensageiros. Muitos estudos têm sido feitos sobre sua estrutura e a variedade de funções que desencadeiam, regulam ou interrompem. A ênfase desses estudos são os neuropeptídios.

O estudo de Pert privilegiou os receptores. Ela descobriu, junto com seus colegas, que os receptores de todos os neuropeptídios identificados concentram-se em áreas específicas do cérebro e do resto do corpo. Acreditam que a mente se comunique com o corpo por intermédio de neuropeptídios e, por intermédio deles e seus receptores, organize, integre e priorize a vida interna do corpo.

Pert iniciou em 1972 e em 1973 publicou suas descobertas na revista *Science*. Em 1985, publicou um artigo chamado "Os neuropeptídios e seus receptores: uma rede psicossomática". Nele constam as descobertas de um número considerável de receptores fora do cérebro e da medula espinhal: no intestino, nos testículos e ovários, nos rins e no monócito (célula imunológica que desempenha várias atividades de manutenção da saúde física, incluindo a defesa contra bactérias invasoras).

Essas descobertas significam que os sentimentos experimentados podem estar fora do cérebro e que quando se tem sentimentos que afetam o estômago, por exemplo, estamos tendo uma experiência biológica objetiva. E indicam, principalmente, que os neuropeptídios e seus receptores formam uma rede que cobre o corpo inteiro. Considera-se que o mais importante dessas descobertas é que o cérebro dessa forma pode se comunicar com o sistema imunológico.

1.5.6 Theodore Barber e a hipnose

O psicólogo Theodore Barber define a hipnose como um estado de suscetibilidade à sugestão. Iniciou seus estudos em 1950, publicou em 1984 uma grande quantidade de exemplos de pessoas que modificaram, parcial ou totalmente, condições particulares do corpo, de acordo com comandos da mente, com o título: **Mudando os imutáveis processos do corpo por sugestão (hipnótica)**: uma nova abordagem da hipnose, das cognições, da imaginação e do problema da conexão mente-corpo.

Em 1978, Barber publicou nos *Annals of the New York Academy of Sciences* um artigo intitulado "Hipnose, sugestão e estados de consciência alterados". Onde, afirma que a sugestão é tão poderosa quanto a hipnose e que a hipnose em si não passa de um modo de pensar e responder a uma experiência. Depois de muita discussão sobre a questão de que a hipnose e a sugestão são a mesma coisa, Barber conseguiu convencer aqueles que eram contra essa idéia, afirmando que a sugestão poderia ser um componente de certos fenômenos associados à hipnose e, assim, certos fenômenos da hipnose poderiam ter lugar no curso normal da vida diária.

Nem toda sugestão altera o corpo. O autor explica que as sugestões bem sucedidas são "sugestões de fé" e têm a "eficácia de fé", têm credibilidade. Aqueles que se submetem a elas acreditam que sejam possíveis.

Barber realizou inúmeros experimentos mostrando a capacidade humana de transferir a imaginação e os sentimentos para o corpo. Os resultados são surpreendentes: restaurações de peles doentes, aumento de seios, modificação do nível de pressão arterial e da temperatura do corpo, entre outros. Esses experimentos foram descritos no artigo anteriormente mencionado.

Dienstfrey (1990), chamou a mente descoberta por Barber de "mente consciente, a que move o corpo".

1.5.7 Gerald Epstein e a mentalização

Gerald Epstein é um psiquiatra que utiliza a mentalização para curar distúrbios físicos; todos, sem exceção. Se a doença é mais grave, o tratamento inclui sessões de psicoterapia.

Embora não seja contra as prescrições de medicamentos, o método fundamental de Epstein consiste na cura através da mente concentrada em imagens.

O uso que o autor faz da mente consciente, pode ser associado às descobertas de Theodore Barber porque utiliza imagens sugestivas nos exercícios de mentalização.

Em 1989, Epstein publicou o livro **Visualizações que curam** e nele descreve exercícios que, segundo ele, foram testados no laboratório da prática clínica e que na maior parte dos casos devem funcionar para todas as pessoas.

Um traço marcante nos estudos de Epstein, demonstrado no livro citado, é o argumento de que a mente, por meio da mentalização, pode atuar sobre um distúrbio sem investigar suas causas, particularmente as causas psicológicas.

Epstein acredita que as emoções e as relações sociais participam integralmente de muitos distúrbios físicos. Para ele, existem nítidas associações entre certas moléstias e desequilíbrios emocionais e sociais particulares. Ele afirma que os problemas coronários, por exemplo estão relacionados com problemas afetivos, e distúrbios do pâncreas podem envolver sentimentos de raiva contra nós mesmos ou contra outros.

Segundo Dienstfrey (1990), o trabalho de Epstein mostra que a mente tem seus próprios poderes, ultrapassa sentimentos e emoções.

A maioria dessas formas de lidar com o estresse são bastante divulgadas e embora o estresse seja uma síndrome bem conhecida pelas pessoas, atualmente sendo assunto diário nos jornais, revistas especializadas ou não-especializadas, existe a dificuldade em identificá-lo. É importante diferenciar o estresse de outras doenças porque alguns sintomas são característicos

de doenças específicas e, no caso do estresse, a presença de um conjunto de vários sintomas poderá ser um forte indicativo.

São frequentes as situações em que o paciente, ao procurar um médico especialista, deixa de mencionar sintomas que ele julga pertencerem a outra especialidade. Por exemplo, o paciente não informa ao dermatologista que sente taquicardia e ao cardiologista omite o fato de que está com urticária ou diarreia.

Nos casos de comprometimento físico como consequência de um estresse excessivo e prolongado, Lipp (1990), responsável pelo primeiro centro psicológico de controle de estresse no Brasil, aconselha a combinação de tratamentos. Resgata, assim, a questão interdisciplinar de Japiassú (1976), em que as disciplinas permutam informações.

Até aqui tratou-se do estresse enquanto questão individual, passível de ser combatido, desde que as pessoas assumam a responsabilidade e o custo do controle do estresse. Entretanto, a maioria das pessoas adultas vive a maior parte do seu tempo na comunidade e nas organizações, e muitas pesquisas (Karasek, 1979, Coleman, 1992, Andries et al, 1996, Arnetz et al, 1996, Schmieder; Smith, 1996, Smith; Stephens, 1996, Guppy; Rick, 1996, Even; Westman, 1996 e Davis, 1996) reuniram evidências de que a ocorrência do estresse nas organizações é bastante comum e um sério problema, sendo responsável por múltiplas e dispendiosas consequências. Na realidade as demandas psicológicas da rotina do trabalho, por si, são fatores de risco permanente. Conseqüentemente, o exame do estresse ocupacional torna-se importante do ponto de vista social, econômico e administrativo.

1.6 Estresse Ocupacional

O estresse ocupacional foi conceituado por Cox (1978) de forma específica: ele chamou de estresse ocupacional quando se trata da percepção, pelo trabalhador, do desequilíbrio entre as demandas existentes no trabalho e sua habilidade e/ou possibilidade para respondê-las. O nível absoluto da demanda e da exigência não é o fator mais importante, mas sim a discrepância existente entre a percepção daquelas e sua condição para enfrentá-las, o que faz com que geralmente se defina o estresse pelas emoções negativas, sensação de mal-estar e desconforto geral vivenciados. O estresse ocupacional pode ser considerado, ainda, um

conjunto de perturbações psicológicas ou sofrimento psíquico, associado às experiências de trabalho (Laville; Teiger, 1975; Dejours, 1984 e Smith, 1986).

Assim, o estresse ocupacional é provocado pelos problemas ocasionados no trabalho e representa uma das principais manifestações de que algo não vai bem.

Um número muito grande de fatores desencadeadores de estresse pode ser detectado. Esses problemas podem ser por medo de fracassar, cansaço físico e emocional, viagens, prazos fatais etc. Ainda, por apoio inadequado das pessoas que o cercam, sensação de ser mal interpretado ou não apreciado, orientação ou gerenciamento inadequado de seus superiores. E, ainda, por ambientes de trabalho altamente competitivos, não reconhecimento do trabalho executado ou falta de compreensão clara de como conduzir-se no ambiente.

Jon Howard (1979), inclui como fatores que contribuem para o aparecimento do estresse ocupacional, a jornada longa ou atividades estafantes, apreensão em relação a aumentos de salários ou promoções, receio de ser demitido, desinformação ou ansiedade quanto à avaliação do desempenho, insegurança e mudanças imprevistas.

Araújo Couto (1980), organizou uma lista dos fatores ligados às condições de trabalho em uma empresa, que podem desencadear o estresse:

Chefia insegura: o indivíduo vulnerável que tem entusiasmo excessivo ou insegurança latente, ou ainda nível intelectual mais alto, vai encontrar-se diante de um agente agressivo se ele percebe um chefe inseguro. A tendência será subvalorizar as ordens do chefe, o que provocará insatisfação no trabalho.

Responsabilidade mal delegada: delegar tarefas sem identificar se o empregado está preparado ou mesmo confundir delegação com transferência de responsabilidade. Em Karasek (1992), verificou-se que o menor grau de autonomia para tomada de decisão combinado com elevado grau de responsabilidade leva ao mais alto grau de estresse.

Bloqueio de carreira: às vezes, a promoção de um funcionário pode gerar um bloqueio muito grande em outro que trabalhe na mesma função e seja igualmente competente. Se a promoção do primeiro não for devidamente justificada pela chefia, pode acontecer que um bom funcionário se transforme em indivíduo insatisfeito e injustiçado.

Conflito entre chefias: é o caso de chefias cujos pensamentos não estão bem identificados e isso é percebido pelos funcionários. Os que são vulneráveis se sentirão inseguros.

Falta de correlação adequada entre capacidade, responsabilidade e salário: é um dos agentes agressivos mais comuns no trabalho e pode ser evitado ou diminuído por uma avaliação de desempenho adequada. Os estudos de administração de pessoal têm mostrado que o indivíduo somente estará satisfeito se a responsabilidade que lhe é atribuída no serviço estiver no mesmo nível de sua capacidade e se o salário for proporcional.

Falta de motivação no trabalho: é um agente agressivo que acomete praticamente todos os trabalhadores em estresse negativo. Geralmente, o trabalhador passa por uma sensação de inutilidade. Quando existe motivação, a pessoa trabalha melhor; sente que é importante no trabalho e que está ajudando a construir a empresa.

Trabalho monótono: no início deste tipo de trabalho, ocorre aumento de produtividade e melhoria da qualidade, pelo desenvolvimento no cérebro de um padrão de estimulação bem definido. Muitos se adaptam a ele, mas a maioria, com o tempo, passa a apresentar lentidão no desenvolvimento das operações, redução da sensibilidade da análise visual e motora, com conseqüente perda da produtividade e precisão. Nas pessoas mais vulneráveis, podem aparecer alguns sinais de doenças psicossomáticas, quando não mudam para outro tipo de trabalho.

Trabalho com alta concentração mental: o que leva à fadiga é o trabalho no qual um erro pode causar danos físicos grandes ou comprometimento da segurança de outras pessoas. A vigilância constante e o medo de errar podem levar à fadiga psíquica e manifestações psicossomáticas nos indivíduos mais vulneráveis.

Relações humanas inadequadas: o problema das relações humanas inadequadas como agente agressivo existe em dois sentidos: vertical e horizontal. No mundo de hoje, as relações inadequadas na vertical (por parte dos chefes) ainda é mais importante do que na horizontal (entre os colegas de trabalho). Porém, na tendência atual de se procurar utilizar os trabalhos de equipe, as relações humanas na horizontal adquirem uma importância gradualmente maior.

Fatores ligados ao ambiente físico: o alto nível de ruído, a má-iluminação, o calor excessivo, a vibração, todos esses fatores podem atuar como agressores e desencadear o estresse e, conseqüentemente, a fadiga psíquica.

A essa lista de fatores podemos acrescentar ainda como fatores agressivos ou desencadeadores de estresse: a sensação de não-participação em decisões (sensação de marginalização), rumores sobre dispensas coletivas e falta de informações.

Como se pode verificar o número de estressores é muito grande, o que dificulta o diagnóstico exato. Somados a essa dificuldade, a apresentação de um conjunto de vários sintomas, característicos do estresse, exige uma investigação minuciosa para desenvolver um programa eficiente de combate ao estresse ocupacional.

O ideal é o trabalho preventivo de uma equipe multidisciplinar composta pelo médico do trabalho, psicólogo, um assistente social e um administrador. Uma equipe multidisciplinar que conheça bem a empresa poderá identificar com maior agilidade as situações causadoras de estresse pois, com freqüência, elas atingem um grande número de pessoas nas organizações.

Desenvolver programas de combate ao estresse ocupacional através dos programas gerenciais pode ser uma excelente estratégia, em razão das características específicas das funções gerenciais.

1.7 O Gerente e o Estresse

Inúmeros estudos sobre o estresse gerencial têm sido desenvolvidos, explorando as causas, reações, combates e conseqüências do estresse gerencial. Os estudos, em que o estresse e os gerentes estão relacionados, incluem aqueles de Gmelch e Swent (1994) que consideraram o impacto dos estressores gerenciais na saúde dos gerentes, Friesen (1986) que considerou as estratégias de combate ao estresse. O'Brien (1987) estudou as necessidades emocionais afetando os gerentes, e Sarros (1988), as conseqüências do estresse entre os gerentes canadenses. Torelli e Gmelch (1992) pesquisaram os gerentes de empresas pequenas, e, mais recentemente Lim (1995) examinou o impacto do ambiente externo como fonte de estresse entre os gerentes e Peiró *et al.* (1996) investigaram as relações entre gerente e subordinados utilizando a ambigüidade e o conflito como variáveis estressoras.

As funções de um gerente envolvem um contato muito intenso com outras pessoas. Com freqüência esse contato é desagradável porque envolve pessoas desconfiadas, competitivas, egocêntricas, inseguras e exigentes. Além de haver situações de convivência com colegas e subordinados insatisfeitos e desmotivados, em função dos inúmeros fatores estressores anteriormente examinados.

Mas as exigências específicas da função levam à necessidade de tolerar o contato e saber lidar com situações conflitantes, o que resulta em um desgaste constante.

O papel do gerente é estabelecer uma certa harmonia entre personalidades conflitantes e criar um clima de cooperação na sua equipe. O gerente tem a função de definir objetivos e organizar pessoas em torno desses objetivos, tomar decisões, lidar com frustrações e com risco de errar.

Para Levinson (1992), dirigir pessoas constitui a mais difícil tarefa administrativa, uma tarefa em si cheia de frustrações. Tal frustração levada a extremos, além do estresse, resulta no desgaste total do gerente.

No caso do gerente intermediário, há o enfrentamento dos problemas, pressões e até exigências de seus subordinados, além da pressão (exigências feitas por seus superiores). O

que se pode constatar é que a administração intermediária pode ser uma das áreas mais frustrantes da vida da organização.

Gerenciar pessoas é uma tarefa muito difícil. Exige alto grau de maturidade e equilíbrio pessoal, fora o profundo conhecimento da natureza humana. E mesmo dotado de tais qualidades o gerente pode e costuma ser levado a um grande desgaste, em função das mudanças que ocorrem no ambiente organizacional e social:

Aumento da complexidade das organizações relacionadas com tecnologias, mundialização, recessão e mudanças de valores.

Esse aumento da complexidade das organizações pode exigir a necessidade de redefinir tarefas, redistribuir e reduzir o quadro de pessoal, implicando em despedir pessoas.

Mercado mais competitivo exigindo criação de novos produtos, inovação em termos de serviços e esquemas mais eficientes de *marketing*.

Os empregados aumentam suas reivindicações em termos de direitos (em função do mercado de consumo, inflação, maior participação, redução do espaço social entre gerente e subordinado e informação).

Há um número cada vez maior de mulheres no mercado de trabalho, e como consequência, os homens têm menos apoio em casa. As mulheres têm dupla jornada, levando à redefinição dos papéis domésticos do homem e da mulher.

A família já não tem o mesmo papel de apoio; o número de filhos diminuiu, aumentou o tempo de dependência com relação aos pais (em função da exigência da formação escolar para um mercado mais competitivo), diminuiu o tempo de convivência (em função dos jogos eletrônicos, hábitos mais liberais de relacionamento entre os jovens, acesso a informações em outras fontes, externas à família, mais tempo dos pais no trabalho).

A responsabilidade do gerente é maior porque seu descontrole causado pelo estresse atingirá um número mais abrangente de pessoas, comprometerá os resultados da organização, além de seu próprio desconforto.

1.8 Cultura Organizacional

O presente item tem o objetivo de pesquisar as origens do conceito de cultura, observar a evolução e as ênfases desse conceito nas escolas que surgiram e verificar a aplicação do conceito de cultura no ambiente organizacional.

1.8.1 Histórico

O domínio central e original do conceito de cultura é a antropologia. Desde o fim do século 18, os antropologistas têm investigado a cultura como conceito básico e central.

Malinowski, (1939 e 1944) e Chase (1948) avançaram em suas pesquisas sugerindo que a cultura é a pedra fundamental e o problema mais central da ciência social. Conseqüentemente, os antropologistas exerceram grande influência no desenvolvimento do conceito da cultura.

Mas a cultura tem recebido atenção igualmente da sociologia e da psicologia social antes de ser “descoberta” pelo campo da administração e da teoria organizacional, quando Peters (1982) a considerou como a matéria-prima mais importante que circunda a organização.

Embora os antropologistas, os sociologistas, os teóricos organizacionais e administradores utilizem o mesmo termo e definições similares, o significado que eles associam à cultura nem sempre é o mesmo. Sackmann (1991) verificou que essa situação acontece em diferentes contextos e em suposições diferentes em relação a esses contextos.

Todos partem de diferentes pontos de referências que levam a conclusões e conceitos diversos. Assim, diferentes óticas têm sido usadas para explorar a base teórica da cultura, explicar seus impactos, para estudar e aplicar tal base teórica às organizações.

Uma introdução sobre a herança do conceito de cultura pode ajudar a compreender a diversidade de conceitos no campo da administração e da literatura organizacional.

1.8.2 Herança do Conceito de Cultura

Keesing (1976) sugere que John Locke ao escrever **Ensaio da compreensão humana**, em 1690, deu origem ao conceito de cultura. Enquanto sociologistas alemães, Adelung (1773), Herder (1784) e Knigge (1788), exploravam o conceito no fim do século 18, em

termos do conceito de civilização do gênero humano, Edward B. Tylor (1903) um dos primeiros antropologistas, introduziu o termo cultura no idioma inglês somente há um século. Em 1871, constando na reimpressão de 1903, ele definiu cultura como “um complexo conjunto no qual inclui, conhecimento, crença, arte, moral, leis, costumes e outras capacidades e hábitos desenvolvidos pelo homem como membro da sociedade”.

O maior e mais comum interesse dos pesquisadores era e ainda é compreender o ser humano e o seu ambiente. Mas a despeito de mais de um século de exploração, é impossível encontrar consenso entre os antropologistas sobre: o que é a cultura, o que ela significa, quais são as suas características, do que é composta, o que ela faz, ou como poderia ser estudada?

Kroeber (1952) e Kluckhohn (1951) listaram, por exemplo, mais de 250 definições. Essas definições incluem componentes como idéias, conceitos, ideologias, símbolos, rituais, ritos, costumes, valores, objetivos, normas, atitudes, comportamento apreendido, hábitos, ou artefatos como ferramentas e outros materiais representativos.

Essa diversidade de conceitos selecionados pelos autores, acima citados, usam diferentes concepções sobre o que é a cultura e quais são os mais importantes componentes dela.

Essas concepções têm levado a diferentes focos de estudo dos antropologistas e, conseqüentemente, a diferentes conceitos da cultura.

Sackmann (1991) elaborou um quadro evolutivo mostrando que o conceito do significado conotativo depende da escola de antropologia. A escola, por sua vez, será influenciada, ou não, pelas principais concepções representativas daquele tópico e seus principais focos de interesse em pesquisa. As maiores abordagens discriminadas pela autora são cinco e estão incluídas no quadro evolutivo: as cinco abordagens mais importantes, seus focos de estudo, principais representantes, suas linhas de pesquisa e concepções.

Neste trabalho, o quadro 2 sofreu uma adaptação com o objetivo de ser utilizado para compreender onde ocorreram as ligações com o campo da administração.

Quadro 2: Quadro evolutivo do conceito de cultura

Abordagem antropológica	Foco principal	Principais representantes	Linhas de pesquisa	Concepções
Evolução cultural.	– Cultura como um complexo conjunto que qual inclui o cognitivo, o comportamento e aspectos materiais da natureza humana.	E. Tylor (1871, 1903).	– Investigação das leis da evolução e origens do ser humano.	– Os indivíduos educados são superiores para as pessoas “primitivas”. Considerados dignos de honra.
Particularismo histórico.	– Fatos antropológicos físicos, peculiaridades e princípios. _”Supraorganic” (o não individual)	F. Boas (1896 e 1940). A. L. Kroeber (1917).	– Levantamento de dados <i>in situ</i> e descoberta de princípios <i>sui generis</i> . – Descoberta de padrões e configurações da cultura. (Pesquisa para uma grande teoria).	– A antropologia deve ser histórica, indutiva e científica. – O indivíduo é uma importante unidade de estudo. A antropologia é história, antes que ciência.
Funcionalismo	– Descoberta da estrutura do sistema natural e a tentativa de compreender - como cada parte funciona com relação ao sistema. – Cultura é um conjunto de regras para adaptar as pessoas ao sistema.	A. D. Radcliffe-Brown (1952, 1957). B. Malinowski (1939 e 1944).	– Concepção da estrutura social como abstração do comportamento (aspectos biológicos e psicológicos não são levados em conta). – Estudo da estrutura social: determina a função do comportamento em termos de como ele serve para o bem-estar do grupo. – Como os vários elementos da cultura contribuem para o conjunto? – Interesse pelas	– O conceito de cultura é menos significativo que o conceito de sistemas sociais – A antropologia é igual à ciência. – Pessoas são organizadas em sistemas que constituem conjuntos nos quais fazem parte contributiva. – A cultura é um

			necessidades sociais, psicológicas e biológicas.	instrumento no qual as necessidades humanas são medidas.
Materialismo cultural.	<ul style="list-style-type: none"> - Cultura é igual a comportamento observável - “Culturologia” (cultura existe independente da natureza humana). Cultura é uma continuidade da interação dos seus componentes, ainda que igualmente individuais, são mensageiros da tradição cultural - Cultura é comportamento. 	<ul style="list-style-type: none"> J. Steward (1955). L. White (1959). M.Harris (1964). 	<ul style="list-style-type: none"> - Influências do ambiente e das tecnologias do ambiente. - Ciência é cultura. -Comportamentos coletivos. 	<ul style="list-style-type: none"> - A antropologia é ciência. - A ecologia é influência determinante na cultura e na sua evolução. - A cultura é o comportamento. E este é determinado pelos fatores tecnoambientais.
<p>Idealismo Cultural:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Psicologia - Antropologia - Etnografia 	<ul style="list-style-type: none"> -Cultura é um conjunto consistentemente integrado. “Superorganic” - Cultura é algo internalizado pela natureza humana como um mundo de significados. -Base da cultura é a linguagem. - O inconsciente coletivo 	<ul style="list-style-type: none"> R.Benedict (1934; 1942). M. Mead (1939). A.L. Kroeber (1917). E. Sapir (1917). J.P.Spradley (1972). H.Garfinkel (1967). C. Lévi-Strauss 	<ul style="list-style-type: none"> - Cultura é uma determinante da personalidade. -Diferentes estilos de vida. - Uso da etnociência para estudar a ótica 	<ul style="list-style-type: none"> - A cultura integra um conjunto consistente de ações e pensamentos. - A cultura é a personalidade dos seus membros e a determina. -A linguagem que a pessoa internaliza, afeta o modo como ela percebe o mundo. - A história é ativa na lembrança das pessoas. - Os símbolos são envolvidos pelo processo social. Associam-se com os interesses, propostas,

<p>– Estruturalismo</p> <p>– Antropologia simbólica</p>	<p>– A cultura é primariamente um sistema de símbolos</p>	<p>(1920; 1949). C.Geertz (1973). V.Turner (1967).</p>	<p>interna.</p> <p>– Aspectos psicológicos da estrutura mental.</p> <p>– Combinação da ética e da simbologia.</p>	<p>objetivos e significados humanos.</p>
---	---	--	---	--

Fonte: Elaborado pela autora baseado, em Sackmann (1991, p.87).

Essas diferentes escolas de pensamento, indicam que o maior interesse dos antropologistas tem sido o de desenvolver a compreensão sobre as várias facetas do fenômeno cultural. Eles pesquisaram os significados básicos da criação, do comportamento e do pensamento humano.

O estudo sobre as heranças da cultura serve para mostrar que realmente há diferentes pontos de vista e conseqüentes conceitos diversos para o mesmo termo. E esse fato ocorre igualmente na literatura do campo organizacional.

A seguir, serão discutidas as aplicações da cultura no ambiente organizacional.

1.9 O Conceito da Cultura Aplicado ao Ambiente Organizacional

O conceito de cultura na literatura da área da administração e organizacional tem origem nas várias abordagens do campo da sociologia e da antropologia. A escolha tende a ser baseada no interesse e na abordagem particular do autor. Alguns pesquisadores do campo organizacional e da administração seguem o mesmo interesse dos antropologistas.

Esses pesquisadores tentam aprofundar a compreensão sobre as organizações estudando o ambiente cultural delas.

Um estudo de Sackmann (1991) mostra três concepções sobre a cultura originadas da antropologia e que têm exercido as maiores influências na literatura da administração:

A visão configuracionista ou o padrão de Benedict (1934), Kroeber (1952) e de Kluckhohn (1951);

A visão da manifestação orientada incluindo o simbolismo de Boas (1896), White (1959), Malinowski (1944) e de Radcliffe-Brown (1952); e

A visão ideacional ou cognitiva incluindo o simbolismo de Goodenough (1971), Keesing (1976), Geertz (1973) e Turner (1967).

Esta última tem sido combinada e elaborada com aspectos cognitivos e da aprendizagem psicológica.

A partir dessas três visões, Sackmann (1991) traça as três perspectivas da cultura na literatura do campo da administração que ela considerou relevante:

- A perspectiva holística;
- A perspectiva variável; e
- A perspectiva cognitiva.

Cada perspectiva é descrita pela autora de forma comparativa:

1.9.1 A perspectiva holística

A holística delinea o trabalho de antropólogos como Benedict, Kroeber e Kluckhohn que integram cognição, emoção, comportamento e os artefatos com um conjunto da cultura. Sackmann (1991) interpreta os textos desses autores afirmando que os padrões de modo de pensar, sentir e reagir que são aprendidos e transmitidos por meio de símbolos estão incluídos nesta perspectiva. Os padrões de modo de pensar, sentir e agir e a transmissão dos símbolos

constituem um empreendimento característico dos grupos humanos, mesmo a personificação dos artefatos.

A cultura tem um núcleo que consiste no tradicional: ela é historicamente derivada, tem idéias selecionadas e valores vinculados. Resultando em um sistema cultural que por um lado, pode ser considerado um produto do funcionamento dela, e por outro, elementos condicionados por esse funcionamento Kluckhohn (1951) e Kroeber (1952).

Essa perspectiva é aceita por muitos pesquisadores na literatura do campo da administração. Representa uma referência implícita sobre o que se pensa, escreve ou discute-se sobre conceito de cultura nas organizações.

Embora Sackmann (1991) reconheça que a perspectiva holística capture bem a natureza multifacetada da cultura, porque ela integra o desenvolvimento histórico com a natureza dinâmico-evolucionária da cultura, não aceita a perspectiva holística como uma perspectiva passível para pesquisar.

Seus argumentos são de que essa perspectiva implica longo período de estudos etnográficos, envolvendo muitas fontes de dados e focaliza todos os possíveis aspectos da cultura, os quais resultam em descrições ricas mas dificultam a distinção entre conjecturas e evidências empíricas. Porque para a autora as etnografias focalizam ou os aspectos da sociedade ou de um grupo social, elas não respondem as questões analiticamente orientadas sobre os aspectos estruturais da cultura. Somente um número muito grande desses estudos poderiam, segundo Sackmann, clarificar os aspectos gerais da cultura, se os resultados forem compilados e re-analisados em alto nível de análise retrospectiva.

A principal crítica de Sackmann (1991) sobre os resultados dos trabalhos que ela pesquisou, é que os pesquisadores definem a cultura sobre a perspectiva holística mas tendem a focalizar ou as manifestações visíveis ou os aspectos invisíveis dela. Portanto não há, para a autora, nenhum trabalho verdadeiramente holístico no campo da administração.

Os dois focos de estudo são geralmente acompanhados de diferentes concepções. Aqueles que estudam os aspectos visíveis e tangíveis da cultura, tendem a tratá-la como uma variável. Este foco busca o que a cultura *tem*. Ela passa a ser uma das variáveis organizacionais que pode ser controlada, administrada ou mudada uma vez conhecida. E por outro lado, aqueles que estudam o lado intangível e invisível dos aspectos da cultura tendem a tratar as organizações como ambientes culturais. Assim, as organizações *são* culturas que precisam ser compreendidas.

Na realidade, os argumentos de Sackmann são úteis para compreender as cisões e escolhas dos pesquisadores porque na prática os dois lados são importantes para serem considerados.

1.9.2 A perspectiva variável

Na literatura do campo da administração, a perspectiva variável focaliza as expressões da cultura. Essas expressões podem ter a forma do comportamento verbal ou físico, dos artefatos e de seus significados subjetivos. (Sackmann, 1991)

Os que advogam por esta perspectiva sofrem influências do materialismo cultural e do funcionalismo, área da antropologia simbólica e das ciências do comportamento. E a cultura é tratada como uma variável que pode ser controlada, uma vez conhecida.

Neste sentido, Mintzberg (1978), Thévenet (1986) e Tomei (1993) são exemplos de autores que aceitam o pressuposto de que a cultura é gerenciável e que pode ser modificada.

Entretanto, eles reconhecem que o fator tempo não permite o que Pettigrew (1979) denominou de distanciamento histórico, para a análise de todo o processo de mudança. Significando que uma mudança cultural pode levar anos e até mesmo décadas para se completar.

1.9.3 Perspectiva cognitiva

A perspectiva cognitiva focaliza as idéias, conceitos, impressões, crenças, valores, normas que são vistos como o núcleo do complexo e multifacetado fenômeno chamado cultura.

Na antropologia, essa perspectiva é comparada ao idealismo cultural. Os modelos de percepção, integração e interpretação que as pessoas tem nas sua mentes são o que contam. Por esse ângulo, cultura refere-se ao que as pessoas aprendem e não ao que elas fazem Sackmann (1991).

Encontram-se na literatura do campo da administração autores que estudam a cultura sobre a perspectiva cognitiva com variados graus de especificidade. Alguns exemplos são: Sapienza (1985) que enfatiza as crenças, Allen (1984) e Kilmann e Saxton (1983) focalizam as normas, Peters e Waterman (1982) ocupam-se mais dos valores, Schein (1983) focaliza os pressupostos, e Fleury (1995), a forma de aprendizagem.

Entretanto, é possível encontrar características em comum entre eles. A cultura nas organizações, por esta perspectiva, é considerada uma construção social de regras que, por sua vez, guiam as percepções e os pensamentos. Ela é quem fornece os conceitos que delineiam os critérios para tomadas de decisão sobre o quê, como, e quando? nos processos organizacionais.

As diferentes perspectivas, como na antropologia, não podem ser consideradas excludentes. Elas focalizam partes da cultura de diferentes ângulos.

Na realidade, o caminho mais equilibrado seria a combinação dessas perspectivas, ampliando assim as possibilidades de compreensão da cultura de uma empresa ou de uma organização.

1.10 Cultura Organizacional e Tipologias

Muitos autores contemplaram a cultura organizacional como foco de estudo e desenvolveram conceitos que mostram a importância e o grau de influência dela sobre as pessoas que trabalham nas organizações.

Edela Souza (1978) vê a cultura organizacional como o conjunto de fenômenos resultantes da ação humana, visualizada dentro das fronteiras de um sistema. Ela compõe-se de três elementos: os preceitos, a tecnologia e o caráter.

Os preceitos, entende a autora, são compreendidos pela autoridade e o conjunto de regulamentos e valores, explícitos ou implícitos, que regem a vida organizacional. Incluem-se aí: política administrativa, costumes sociais, estilos de gerência, rituais, cerimônias, tabus, tradições, dogmas, sanções, padrões de conduta esperada etc. Preceitos podem ser compreendidos como o conjunto das variáveis normativas da organização.

A tecnologia compreende o conjunto de instrumentos e processos utilizados no trabalho organizacional, inclusive em suas relações com o ambiente externo. Incluem-se aí: maquinaria, equipamentos, divisão de tarefas, estrutura de funções, *lay-out*, racionalização de trabalho, recursos materiais, cronogramas, redes de comunicação, linguagem especializada, metodologia de serviços etc. Ela é o conjunto das variáveis objetivas da organização, e que envolve a cultura "material" dos antropólogos.

O caráter é o conjunto das manifestações afetivo-volitivas espontâneas dos indivíduos que compõem a organização. Incluem-se aí: alegria, depressão, agressividade, medo, tensão, malícia, jocosidade, entusiasmo, carinho, apatia etc. Ele é o conjunto das variáveis subjetivas da organização.

Um desses elementos pode ser predominante na cultura. Nas indústrias e centros de processamento de dados, por exemplo, predomina a tecnologia. Nas organizações militares e prisões sobressaem os preceitos. Nos clubes de recreação, há o domínio do caráter.

Para Schein (1986), cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo criou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de

adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Beyer e Harrison Trice (1986) conceituam-na como uma rede de concepções, normas e valores que são tomados por certos e que permanecem submersos à vida organizacional.

Deal e Kennedy (1988) adaptam a definição do dicionário de *Webster* e conceituam a cultura organizacional como padrões integrados de comportamentos humanos que incluem pensamento, discurso, ações e artefatos que dependem da capacidade humana para compreender e transmitir conhecimentos para gerações futuras.

Esses autores consideram como elementos da cultura:

- O ambiente de negócios: é o ambiente no qual a organização opera, determina o que ela precisa fazer bem para ser bem-sucedida. O modo como a cultura se organiza é grandemente influenciado pelo ambiente de negócios.

- Os valores: valores são as crenças e conceitos básicos de uma organização; eles são o cerne da cultura organizacional.

- Os heróis: os heróis personificam os valores da cultura organizacional e servem de modelos para a continuidade dos mesmos.

- Os ritos e rituais: são as rotinas programadas e sistematizadas do dia-a-dia da organização. Nas manifestações rotineiras, as organizações, através de seus gerentes, mostram o tipo de comportamento que elas esperam do empregado e, nas cerimônias, os exemplos.

- A rede cultural: a rede cultural é o lado informal dentro da organização, é a transmissão dos valores e dos heróis mitológicos. São os que contam as histórias da organização, os espiões, pequenos grupos que conhecem os segredos e os que conversam à meia-voz, que formam a hierarquia do poder de uma organização.

Warren Bennis e Burt Nanus (1988) consolidam o conceito e a importância da cultura organizacional, quando afirmam, ao analisar experiências de 90 líderes bem-sucedidos, que a primeira e a mais importante lição é a de que todas as organizações dependem da existência de significados e interpretações partilhados da realidade, o que facilita a ação coordenada .

Enfatizam que um fator essencial em liderança é a capacidade para influenciar e organizar significado para os membros da organização.

Enriquecendo o conceito de Schein, Fleury (1995, p.27) "propõe que a cultura organizacional é um conjunto de valores, expressos em elementos simbólicos e em práticas organizacionais, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como expressam e instrumentalizam relações de dominação".

Assim, pode-se verificar que o conceito de cultura organizacional lida com elementos como valores, significados, sentimentos e crenças que podem ser considerados de difícil transição (Souza, 1978).

Os conceitos aqui apresentados são considerados, pela revisão de Barbosa (1996), os mais citados pela literatura especializada.

Da mesma forma que os conceitos, as diferentes tipologias de cultura organizacional foram classificadas com base nas construções teóricas selecionadas conforme o ponto de vista dos diferentes autores:

O modelo de Deal e Kennedy (1988) contempla a combinação de critérios para definir o grau de riscos associados às atividades da organização e à velocidade do *feedback* emitido pelo ambiente em que a organização atua.

Essa combinação resulta na definição de quatro tipos culturais:

1- Cultura macho (*The tough guy/macho culture*) associa altos riscos e rápido *feedback* sobre as ações. Esse tipo é encontrado entre departamentos de polícia, nas atividades de cirurgias, nos segmentos da construção civil (uso de explosivos), propagandas, esportes entre outros. Características marcantes: individualismo/estrelismo, competição interna, tendência para o desrespeito às normas, pessoas temperamentais e capazes de tomar decisões rápidas e arriscadas. Desenvolve ambiente que contribui pouco para o aprendizado dos membros.

2- Cultura trabalho duro/diverte muito (*work hard/play hard culture*) é a relação entre baixo risco e rápido *feedback*. Pode ser encontrado entre empresas de vendas de cosméticos, enciclopédias, distribuidoras de automóveis, entre outros. As características que sobressaem são: ênfase no volume da produção, grande importância às equipes, tendência à perspectiva de curto prazo e maior compromisso com a ação do que com a empresa. Contribui para o aprendizado de trabalho em grupo.

3- Apostar em sua companhia (*bet your company*) é a combinação entre alto risco e lento *feedback*. Suas principais características são: perspectiva de longo prazo, respeito à autoridade e competência técnica, grande volume de pesquisas e as pessoas têm tendência a se autogerir e a suportar conviver com pouco ou nenhum *feedback*. São tipos encontrados em indústrias farmacêuticas, centros de pesquisa e companhias de petróleo. Estimula o desenvolvimento individual.

4- Cultura de processo (*the process culture*) associa lento *feedback* e baixo risco. A busca da perfeição técnica, proteção à integridade do sistema, atenção aos detalhes, preocupação com padrões e procedimento de valorização exagerada aos títulos e formalidades são as características desse tipo de cultura. Encontra-se entre os segmentos dos bancos, companhias de seguro e grande parte de órgãos governamentais.

A tipologia de Deal e Kennedy (1988) assume que a maior influência na cultura de uma empresa é o ambiente dos negócios e do social amplificado onde ela atua.

Enquanto o modelo de Sethia e Von Glinow (1985) estabelece uma interdependência entre sistema de recompensas e cultura, da seguinte maneira:

1- a cultura organizacional pode influenciar o sistema de recompensas diretamente e através da mediação da filosofia de recursos humanos, e vice-versa;

2- o sistema de recompensas influencia a cultura diretamente ou mediada pela qualidade dos recursos humanos.

De acordo com esse modelo, a cultura pode apresentar duas tendências :

– Preocupação com as pessoas, no que se refere ao comprometimento da empresa com o bem-estar de seus empregados e sua dignidade; e

– Preocupação com a performance, entendida como as expectativas da empresa, no sentido de que seus empregados apresentarão os melhores desempenhos, utilizando o máximo de seu potencial.

A tipologia apresentada por Sethia e Von Glinow (1985), é a seguinte:

1- Cultura apática - marcada pela indiferença, refletindo um estado de desmoralização que permeia a empresa comum na liderança, sem resultados positivos. Sua perspectiva a longo prazo é problemática, porém empresas desse tipo podem sobreviver caso tenham posições fortes em seus mercados, em função de seu tamanho ou ambientes protegidos. Esse tipo de cultura apresenta pouca preocupação com as pessoas e com a *performance*.

2- Cultura cuidadosa - altamente preocupada com o bem-estar de seus empregados, ela não impõe altos padrões de desempenho. Assume postura paternalista, perceptível na filosofia de seus fundadores ou líderes chave.

3- Cultura exigente - orientada para o desempenho, pouca preocupação com as pessoas. Geralmente são empresas que oferecem recompensas significativas em forma de bônus ou incentivos baseados no desempenho, bastante variáveis. As empresas desse tipo são altamente competitivas.

4- Cultura integrativa - apresenta alta preocupação com as pessoas e uma forte expectativa com o desempenho. São empresas orientadas para atrair e reter pessoas talentosas.

A tipologia de Sethia e Von Glinow (1985) define que o sistema de recompensas de uma empresa deverá ser compatível com a cultura que ela apresenta.

O modelo de Charles Handy (1994) tem como base o poder e a influência, sobre o que motiva as pessoas, como elas pensam e aprendem, e como as coisas podem ser mudadas.

Segundo Handy (1994), cada cultura opera a partir de suposições diferentes apoiadas nessas bases, o que resultaria em estilos diferentes de administração, estruturas, procedimentos e sistemas de recompensa.

Os tipos de cultura de Handy são denominados com nomes de deuses da Grécia Antiga porque, segundo o autor, os gregos lidavam com a religião mais como uma questão de costume do que como uma teologia formal. “Os deuses foram escolhidos ou criados para representar certas características do mundo tal como o viam. Representavam determinadas coisas e, até certo ponto, você podia escolher o seu deus porque compartilhava os valores e interesses que ele representava”, Handy (1994, p.7-18). Outra associação com os tipos de cultura são os símbolos que são justificados pela definição de cada um deles.

A tipologia de Handy (1994) é a seguinte:

1- Cultura de clube - corresponde ao deus Zeus e tem por símbolo uma teia de aranha. A estrutura é definida pelas divisões de trabalho baseadas em funções ou produtos. O poder está situado no centro. A relação com “a aranha” importa mais do que qualquer título formal ou descrição de posição. A tomada de decisão é rápida porque utiliza a empatia, a informalidade, dependendo da afinidade e confiança. A seleção é, em geral, precedida por uma apresentação e, freqüentemente, confirmada em uma refeição. É uma cultura de clube porque reúne pessoas de idéias semelhantes apresentadas por pessoas de idéias semelhantes, trabalham utilizando a empatia e contato pessoal em vez de uma ligação formal. Zeus era o rei

dos deuses do Olimpo, temido, respeitado e ocasionalmente amado. Representava a tradição patriarcal, o poder irracional benevolente, impulsivo e carismático.

2- Cultura de função - corresponde ao deus Apolo e tem por símbolo um templo grego. A estrutura é definida pela função ou tarefa a ser feita, não importam as pessoas. A tarefa é estabelecida de acordo com um diagrama de fluxo de trabalho com um sistema de funções prescritas e integradas em um conjunto de regras e procedimentos. O poder está representado nos pilares do templo grego que são os papéis e divisões numa organização de funções. Os pilares são unidos no topo, onde os gerentes das funções e divisões se juntam para formar a diretoria, a comissão administrativa ou o posto de presidente. Regras e procedimentos ligam os pilares. A tomada de decisão, provavelmente, é mais lenta porque utiliza a formalidade respeitando um conjunto de procedimentos previamente definidos e devidamente formalizados (assinados). A seleção segue o mesmo padrão da tomada de decisão, com grandes possibilidades de colocar pouca ênfase na entrevista, determinando o resultado pelos pontos obtidos nas provas de habilidade e conhecimento. É uma cultura de função porque está associada à preocupação com a função como um conjunto de deveres, de maneira estabelecida, previsível e fixa. Apolo era um deus gentil na Grécia Antiga, o protetor das crianças e do carneiros. O deus da ordem e da estabilidade, representando a segurança e a previsibilidade.

3- Cultura da tarefa - corresponde à deusa Atenas e tem por símbolo uma rede. A estrutura é definida por uma rede de unidades de comando vagamente interligadas, cada unidade preservando certa independência mas com uma responsabilidade específica dentro de uma estratégia global. O poder está nos interstícios da rede. Um ponto ou problema em particular exige que se recolha recursos de várias partes do sistema organizacional. Assim, a perícia, o talento e a habilidade são reconhecidos como base do poder ou influência. A tomada de decisão geralmente é rápida nesse tipo de cultura uma vez que a administração é vista como preocupada com a solução contínua e bem-sucedida de problemas. A seleção está baseada na exigência de alta qualificação somada à juventude, à energia e à criatividade. É uma cultura de tarefa porque a empresa está preocupada com o desempenho em termos de resultados, problemas resolvidos. Atena é a deusa guerreira, patrona de Ulisses, arquiteto-solucionador de problemas. Representa a juventude e a energia.

4- Cultura existencial - corresponde ao deus Dionísio e tem por símbolo estrelas dentro de um círculo. A estrutura é definida conforme os propósitos e necessidades do indivíduo. O poder está nas pessoas individualmente, as pessoas de Dionísio não se submetem a nenhum administrador, embora possam aceitar coordenação por conveniência própria. A tomada de decisão geralmente é resolvida por grupos de iguais e sem a participação do administrador. A seleção está baseada nos pré-requisitos profissionais de alta qualificação e critérios que os grupos de iguais definem sem explicações a qualquer outro. É uma cultura existencial porque na empresa as pessoas ficam encarregadas de seu próprio destino, a organização existe para o indivíduo atingir o seu propósito. Dionísio, deus do vinho e das canções, representa a ideologia existencial. As pessoas são responsáveis por si e pelo seu mundo.

Neste estudo o conceito de cultura organizacional de Schein e Fleury serão adotados como referência e a tipologia de Handy será utilizada como categoria de análise.

A justificativa desta adoção está inserida nos conceitos em si: Schein (1986), concebe a cultura organizacional como um conjunto de pressupostos básicos que um grupo criou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Fleury (1995), enriquece o conceito de Schein e conceitua a cultura organizacional como um conjunto de valores, expressos em elementos simbólicos e em práticas organizacionais, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como expressam e instrumentalizam relações de dominação. Os dois conceitos se complementam e a tipologia de Handy (1994), contempla todo o conjunto concebido por ambos.

Os dois conceitos, de Schein (1986) e de Fleury (1995), levam em consideração a estrutura e a organização do trabalho e o modo de tomar decisão. E o conceito de Fleury é visualizado na tipologia de Handy, quando o autor estabelece as bases do poder e influência de cada tipologia através da simbologia dos deuses da mitologia e no momento em que Handy

traça o perfil típico das pessoas e como essas pessoas “expressam e instrumentalizam as relações de dominação”, conforme a tipologia de cultura.

No presente trabalho, o pressuposto é que o conhecimento da cultura organizacional é importante principalmente para a própria empresa, como uma forma de autoconhecimento, facilitando o processo de inovação e aprendizagem. Porém, não há o pressuposto de que a cultura organizacional seja gerenciável como em Tomei, Braunstein (1993), embora haja a admissão de que a cultura organizacional seja construída por meio de interação, e que os gerentes têm um papel no estabelecimento das condições dessa interação, em acordo com Acktouf (1993).

1.11 Comunicação e Cultura

Aqui privilegia-se o embasamento teórico sobre a comunicação, porque um dos caminhos para investigar a cultura organizacional é através das formas segundo as quais a empresa se comunica.

Hall (1990) e Sá *et al* (1973) estudaram a comunicação entre humanos. Esses autores afirmam que esta tem a gênese coincidindo com a emergência da cultura e da sociedade estruturada, com fundo nos arranjos mentais embasados na transmissão de experiências e não na herança genética. Essa gênese é explicada (pelo menos com os recursos disponíveis em antropologia) como um dos resultados no processo evolutivo dos seres vivos que deu origem ao gênero *Homo* (Sá *et al*, 1973).

A comunicação, escreve Park *Apud* Sá *et al*. (1973) é, senão idêntica, pelo menos indispensável ao processo cultural. A cultura pode assumir diferentes formas entre diferentes povos, lugares e épocas, quer nas manifestações materiais como imateriais; porém o fato de que essas manifestações são compreendidas por um certo povo, por um povo cultural, é que lhes confere o caráter de cultura como a entendemos. A cultura, então, inclui tudo o que é comunicável, e os componentes fundamentais, quaisquer que sejam as formas e símbolos em

que se possam incorporar, nada mais são do que "vontade" e "idéia" no sentido dado por Sá (1973).

Ainda a respeito da identidade entre cultura e comunicação, Sá *et al* (1973) mostram que, se os estudiosos da cultura estão interessados nas relações humanas de que resultam objetos materiais ou formas usuais e padronizadas de comportamento e se a inferência da cultura só pode ser apreendida através da compreensão do que transmite o significado simbólico de cada aspecto, então cultura e comunicação são realidades inseparáveis. E concluem que, do mesmo modo que não há fato cultural sem comunicação, a própria comunicação é, em qualquer significado simbólico, um fato cultural, dado que pertence à categoria das coisas com que o homem modifica o ambiente com vistas a uma vida mais amena.

O que se pode concluir é que cultura e comunicação são conceitos suplementares, não se constituindo, nem num, nem noutro fundamento mas, isto sim, em condição necessária para compreensão e a existência de cada um.

1.11.1 A definição e a qualidade da comunicação

Os estudiosos da comunicação a definem de variadas formas. Para Yoder (1969), a comunicação significa a troca de pensamentos, idéias, informação e opiniões. Pode-se usar ainda, o termo para referir a uma mensagem particular. A raiz da palavra é a mesma de comuna e comunhão e se refere a um processo de tornar comum ou mútuo".

Já Flippo (1978, p.454), entende que "comunicação é o ato de induzir outros a interpretar uma idéia da maneira que era planejada pelo locutor ou escritor".

Na visão de Sá *et al.* (1973, p.80), "comunicação é interação humana, um processo que tem lugar entre indivíduos com um ego, um ponto de vista e uma certa orientação dentro de um esquema de valores morais. Esse processo pode ser considerado completo quando uma pessoa, ou várias, interpretam algum estímulo proveniente da outra".

De uma forma mais simples, Wricht *Apud* Ballarin (1986, p.10) diz que a " comunicação constitui um meio para transmitir idéias entre os indivíduos".

Essas definições levam a entender que a comunicação é um processo que pressupõe receptor e transmissor e se completa quando ocorre a interação entre ambos; é um ato de transmitir idéias e fazer-se compreendido pelos outros, conforme os objetivos do transmissor.

A boa comunicação, segundo Ballarin (1986, p.86), tem as seguintes características:

- clara, não sujeita a distorções quanto ao sentido e quanto à nitidez da transmissão;
- completa, sem a suposição de que quem recebe a mensagem já sabe algo a respeito;
- veiculada em linguagem ou código inteligível à pessoa comunicada;
- adaptada à cultura e peculiaridade de quem recebe a comunicação.

Essas características observam a precisão e a segurança da mensagem porque se a mesma não for interpretada pelo receptor, conforme o objetivo do transmissor, a comunicação não pode ser considerada de boa qualidade e ao invés disso poderá originar erros, conflitos e desorganização.

Entre os antropólogos "o estudo eficiente da comunicação só é possível quando feito a partir de um esquema mais amplo da cultura para permitir o exame do comportamento humano em modelos integrados que dão sentido às partes componentes". (Sá *et al.*, 1973, p.102).

1.12 A Comunicação nas Organizações

As organizações empresariais raciocinam atualmente em termos de comunicação; comunicar é um dos desafios permanentes. Antes, a comunicação estava reservada a assuntos

limitados a produtos ou de informação ao público de forma obrigatória, via relatórios financeiros ou de balanço social, ou de forma excepcional num caso de ataque à empresa ou problemas com os consumidores.

Conforme Thévenet (1989, p.41), "a comunicação deve ser, num outro plano e para o conjunto dos colaboradores, uma atitude, porque é fator seguro de eficácia". Martin *Apud* Thévenet (1989, p.42) diz que "hoje a empresa não vende apenas produtos, vende-se a si própria: deve ganhar a confiança e a simpatia dos clientes, parceiros e colaboradores, afirmar a sua identidade no espírito dos seus públicos próprios". Uma das idéias defendidas por Thévenet (1989) é que os efeitos de uma boa notoriedade são dificilmente mensuráveis em situação normal, mas tornam-se especialmente críticos em situações graves; em caso de ataques dos consumidores ou de acidentes de produção, as empresas resistem melhor se tiverem imagem forte e positiva perante a comunidade. A imagem constitui portanto, no mínimo, defesa contra eventuais problemas futuros com maior possibilidade de ter maior número de pessoas tentando compreender as justificativas de um eventual erro.

A comunicação tem diversos suportes: campanhas de publicidade, catálogos de apresentação da empresa e das suas atividades, logotipo, grafismo da marca e outros. Segundo Thévenet (1989, p.42), a imagem da empresa constitui objeto de investigação em matéria de cultura e compreende três tipos de questões:

- Sinais materiais e visuais que permitem a identificação e diferenciação pelo público .
- As manifestações da empresa na publicidade.

- As expectativas, atitudes e sentimentos que os consumidores têm da natureza e realidade da empresa através da sua imagem.

O autor conclui dizendo que a "problemática da imagem confunde-se com a interrogação sobre o que somos, sobre a nossa filosofia e o nosso sistema de valores". Através dessa explanação, pode-se deduzir que é importante o autoconhecimento, o domínio da sua própria identidade e a busca da consistência da imagem para a subsistência saudável de uma organização.

O que Thévenet (1989) propõe é que se analise a comunicação através dos seus sinais (aparências) e/ou de seus símbolos (tótems). Entendendo-se por sinais o conjunto dos meios de que a organização se serve para transmitir um sentido a si própria e ao seu contexto e os símbolos como o ato, o gesto, o comportamento, o rito simbólico que concentram, como o tótem, um conjunto de significações tidas como importantes.

Para desenvolver a análise, Thévenet (1989) propõe uma lista de informações a serem levantadas:

a) Sinais:

Para o exterior: atendimento telefônico, acolhimento das visitas, comunicação externa, acolhimento dos fornecedores, cliente e candidatos a emprego; estilo do secretariado e do pessoal em contato com o exterior.

Comportamentos: linguagem, vestuário, padrão de consumo aparente das pessoas e tipo de relacionamento.

Espaço: circulação nos locais, arquitetura, arranjo de locais, disposição do material, mobiliário e cores.

Gestão do tempo: distribuição do tempo individual ou coletivo dos quadros; atitude diante dos horários; relação entre tempo útil e tempo privado.

b) Símbolos :

Ritos: festas, atividades de associação da empresa, informação ao pessoal, promoção e sistemas de recompensas e anúncio de mudanças.

Histórias: a respeito dos dirigentes, sobre acontecimentos importantes da empresa.

Logotipo: retrato do desenho, a imagem que a empresa quer passar. *

1.13 A Leitura da Cultura Através da Comunicação

Conforme mencionado anteriormente, para a leitura da cultura através do sistema de comunicação de uma empresa dever-se-á utilizar os instrumentos de Hall (1990) e a lista de sinais e símbolos de Thévenet (1989).

1.13.1 Interação

A vida em grupo dos seres humanos determina a interação, a qual permeia todas as formas de atividade conjunta e mais aquelas em que as pessoas interagem com alguma outra coisa.

1.13.2 Associação

A associação, mesmo entre animais inferiores, obedece a regras explicitadas por formas de comunicação; entre humanos as regras são complexas. A estratificação, segundo Hall (1990) fornece casos evidentes de complexidade das regras de associação humana e das suas formas de comunicação.

* Não divulgaremos os logotipos, neste trabalho, em razão de as empresas não terem autorizado a identificação.

1.13.3 Subsistência

A subsistência é a base de uma sociedade e data do começo da vida. As sociedades humanas podem ser classificadas pela dieta e pelo modo de prover os alimentos, tendo cada uma a sua forma característica de economia. O trabalho é hierarquizado e o que aparece como prestigioso em uma cultura pode não ser em outra, segundo Hall (1990).

1.13.4 Bissexualidade

Este termo é utilizado para explicar os estudos feitos em diferentes culturas sobre o que cada uma classifica como profissão para homens e profissão própria para mulheres.

1.13.5 Territorialidade

Este é o termo técnico para descrever, em etologia, a tomada de posse, uso e defesa de um território por parte de organismos vivos; no caso do estudo do ser humano, o termo tem o mesmo significado. Pessoas, famílias e sociedades regionais ou nacionais estão sempre mais ou menos preocupadas com a gerência do espaço territorial e as regras são numerosas e complexas. Sá *et al.* (1973) propõem examinar uma coleção de mapas históricos do Brasil para a verificação dos esforços desenvolvidos por sociedades para arrebatar espaço de outras ou para defender o espaço contra forasteiros: o avanço de portugueses e brasileiros em terras indígenas e espanholas; invasões holandesas e francesas; as guerras e até as pendências judiciais entre estados da mesma sociedade nacional.

1.13.6 Temporalidade

"O modo de usar o tempo é um dos indicadores da cultura que portam as pessoas " (Sá *et al.* 1973, p.98). Qualquer bom observador que tenha convivido o mínimo com um norte-americano teve oportunidade de perceber como entre os valores daquela cultura a perda de

tempo é angustiante para as pessoas bem socializadas naquele país. Para o latino-americano, em geral, a diferença de quinze minutos no horário de um encontro é tida como normal, enquanto que para o norte-americano o mesmo atraso comunica grande falta de consideração e desorganização.

No Brasil, é muito comum a expressão de advertência "horário inglês", quando se pretende enfatizar o respeito ao horário combinado para encontros ou outros compromissos.

1.13.7 Aprendizado

O modo de acumular o conhecimento varia de cultura para cultura. As sociedades têm meios para transmitir aos novos elementos os seus costumes e regras, mas cada um o faz de modo diferente. (Sá *et al.* 1973.)

1.13.8 Divertimento

Enquanto entre algumas sociedades (em geral aquelas mais competitivas) o divertimento está mais associado a disputas organizadas, em outras está mais ligado a arranjos de atividade mental ou a esforços cooperativos com vistas a metas comuns.

1.13.9 Defesa

De forma diferente dos animais inferiores, o ser humano precisa se defender das potencialidades de forças hostis da natureza e ainda lutar contra forças destruidoras dentro da sua própria pessoa. Segundo Sá *et al* (1973), para organizar tais defesas, as sociedades elaboraram leis ou regras para disciplinar a conduta dos seus membros no sentido do bem comum.

No caso das sociedades economicamente desenvolvidas, o sistema de punição às transgressões está representado, mais evidentemente, pelas forças policiais na manutenção da ordem interna (defesa contra a desorganização) e pelos exércitos para a defesa contra agressões externas. Além dos recursos formais, qualquer sociedade conta com outras maneiras mais sutis para controlar a conduta de seus membros e garantir a ordem, diferenciando-se de cultura para cultura.

A religião, que varia entre as sociedades, é outra forma de defesa. Defesa, em geral, contra coisas desconhecidas. A forma de tratar as coisas sobrenaturais comunica muito sobre as pessoas. Sá *et al.* (1973 p. 100).

1.13.10 Exploração (o uso de materiais)

Sá *et al.* (1973, p.100) interpretam o uso dos equipamentos materiais como uma forma de comunicar: "a confecção e uso de artefatos não prescinde de quadros mentais simbólicos com base na linguagem falada".

Quem se desloca em um grande automóvel de luxo comunica muita coisa em relação ao seu *status*. Os tipos de ferramentas de trabalho fornecem informações sobre os donos e sobre quem os usa na atividade produtiva ou ritual. Pode-se acrescentar, ainda, a maneira de vestir como meio de comunicar certos aspectos da profissão ou da posição na estrutura da sociedade.

1.14 Cultura Organizacional e o Gerente

Partindo-se do pressuposto que a cultura de uma organização, ou seja, os seus costumes, valores e origens, segundo Geertz (1978, p.56) é "um conjunto de mecanismos de controle - planos, receitas, regras e instruções - para governar o comportamento", refletem a sua identidade, incluindo o lado consciente e o lado subconsciente. O lado consciente seria aquele conhecido por todos, por exemplo, a imagem que a organização procura ter diante da

comunidade. Já, o lado subconsciente, parcialmente desconhecido, pode ter como exemplo o fato de seus fundadores e seguidores terem valores rígidos, quando comparados ao contexto, sem se darem conta, embora os empregados e as pessoas externas à organização percebam (Nakayama, 1991). Pode-se considerar que "as normas estão relacionadas com as expectativas. Elas definem as regras pelas quais todos os membros de uma organização devem ser fiéis" (Khan, 1964).

Caplan (1980) relatou as influências da cultura sobre a personalidade humana. Inúmeros fatores atuam sobre o desenvolvimento e o funcionamento da personalidade do ser humano: o relacionamento com o seu grupo, as crenças, os valores e os costumes do grupo, as expectativas dos outros em relação a si, a autopercepção, entre outros chamados fatores sócio-culturais.

Skinner (1983) considerou que existe um consenso sobre o comportamento que é definido como o mais adequado para cada situação nas diferentes culturas. A leitura e a interpretação corretas dessa definição implicaria no modo como o indivíduo será recebido pelo grupo. O poder que a sociedade exerce sobre o indivíduo fica evidenciado pela sua capacidade de pressioná-lo a ajustar-se aos padrões definidos por ela e, conseqüentemente, de testar a sua habilidade de sobreviver, ou não, no meio em que ele está inserido.

Assim como todo indivíduo, ao fazer parte de um grupo social, procura ajustar-se aos padrões exigidos pelo grupo para satisfazer sua necessidade social e de segurança, o trabalhador procura ajustar-se ao ambiente organizacional. O papel de gerente, que segundo Caravantes (1984, p.19) "é aquele que toma decisões e tem a função de obter a consecução dos objetivos organizacionais através de terceiros", exige, de forma mais acentuada, o ajuste ao ambiente organizacional.

O gerente é aquele que recebe pressões porque a produção depende de sua habilidade em obtê-la e que está mais vulnerável ao estado de estresse, "porque ser responsável por pessoas causa mais estresse do que ser responsável por objetos" (Candeias, 1992, p.22).

Portanto o estudo de alternativas para controlar os estressores que influenciam negativamente na qualidade de vida dos gerentes está relacionado com o estudo da cultura

organizacional. E o estudo de alternativas para controlar os estressores que influenciam negativamente na qualidade de vida dos gerentes deve ser compreendido como parte do estudo das tecnologias de mudança.

1.15 Modo de Gestão

Este item pretende estabelecer os pressupostos teóricos da pesquisa no que se refere ao conceito e método ou modo de gestão. Para tanto, examinou as diferentes perspectivas de diversos autores em um esforço de comparar a diversidade existente.

1.16 Conceito do Modo de Gestão

Pode-se considerar modo de gestão ou método de gestão sinônimos de estilos de gestão como em Larivière (1994). Porque o conceito de modo de gestão envolve o estilo de gestão da organização a partir de sua política, procedimentos e perfil de liderança de seus gerentes.

O conceito de Chanlat (1995, p.118) de modo de gestão ou método de gestão é completo, abrangendo toda a extensão da complexidade que o conceito encerra em si.

"Modo de gestão é o conjunto de práticas administrativas colocadas em execução pela direção da empresa para atingir os objetivos que ela tenha fixado. É assim que o método de gestão compreende o estabelecimento das condições de trabalho, a organização do trabalho, a natureza das relações hierárquicas, o tipo de estruturas organizacionais, os sistemas de avaliação e controle dos resultados, as políticas em matéria de gestão do pessoal, e os objetivos, os valores e a filosofia da gestão que o inspiram" .

1.17 Histórico

Historicamente, no campo da administração, o primeiro a perceber que o modo de gerir uma empresa é um dos mais significativos fatores a afetar a produtividade foi Elton Mayo com a sua equipa de consultores, em 1924, em trabalho publicado em 1933.

Eles entraram na Western Electric, em Hawthorne, com o objetivo inicial de pesquisar os efeitos da iluminação na produtividade.

Selecionaram dois grupos, um grupo experimental e um grupo de teste. O grupo experimental trabalhou sob variados graus de iluminação e o de controle sob condições normais de iluminação. Ambos responderam com aumento de produção.

Decididos a explorar o resultado surpreendente, Mayo (1933), e sua equipa ampliaram a pesquisa para um grupo de funcionárias que trabalhavam na montagem de relés. Durante um ano e meio, a equipa de Mayo implementou inovações como períodos de descanso definidos, lanches e semanas reduzidas. Frustrados com os resultados, os pesquisadores decidiram retornar às condições iniciais do trabalho e retiraram todas as inovações. Com essa mudança radical, esperavam ter como resposta um grande impacto psicológico negativo, reduzindo a produção. Mas ao invés disso, a produção aumentou.

Na continuidade da experiência Mayo e sua equipa descobriram que a resposta a essas reações não estavam relacionadas às condições físicas que eles implementaram mas às condições humanas. As reações positivas na produção eram os resultados da percepção que as funcionárias tinham das entrevistas, da preocupação em ouvir as suas opiniões, enfim, da oportunidade de participar.

Fizeram entrevistas com mais de 20.000 empregados sobre suas percepções das condições de trabalho, de seus supervisores e como essas percepções poderiam afetar sua produtividade.

Descobriram que as entrevistas eram terapêuticas, no sentido de que os empregados se sentiam melhor depois de terem a oportunidade de falar livremente sobre seus sentimentos e

percepções. Sentiam-se valorizados a partir do momento em que viam suas sugestões serem implementadas.

Na realidade, as implicações dos estudos da experiência de Hawthorne são principalmente as de assinalar aos gerentes a necessidade de estudar e compreender que o modo de gerir uma empresa afeta consideravelmente os resultados dela.

Após os estudos de Mayo e sua equipe seguiram-se outros pesquisadores que estudaram diferentes aspectos do modo de gestão ou método de gestão ou ainda estilos de gestão.

Os seis primeiros tratam do modo de gestão ou estilo gerencial, em função dos elementos da personalidade dos gerentes ou de certas características ou habilidades requeridas, e as demais preocupam-se com a política e procedimentos da organização.

1.17.1 Teoria X e Y de Douglas McGregor

Para McGregor (1960) as organizações têm como base os pressupostos sobre a natureza humana.

Ele dividiu esses pressupostos em duas teorias que denominou de “teoria X e teoria Y”.

A teoria X assume que a maioria das pessoas preferem ser direcionadas, não estão interessadas em assumir responsabilidades, e querem segurança acima de tudo. Em verdade, as pessoas são motivadas pelo dinheiro, benefícios e ameaça de punição.

O gerente que aceita a teoria X, segundo McGregor, estará mais voltado à estrutura, ao controle e à relação distante e fechada com os seus subordinados. Esse gerente sente que o controle externo é claramente apropriado para se relacionar com o subordinado que ele supõe não-confiável, irresponsável e imaturo.

Já a teoria Y assume que as pessoas são responsáveis e confiáveis. Ela aceita o pressuposto de que as pessoas são capazes de se autogerir e trabalhar de forma criativa e apropriada. Entretanto, é importante que o gerente não crie obstáculos à expansão do potencial das pessoas. Tais pessoas podem alcançar seus objetivos da melhor forma com seus próprios esforços, no quadro de referências estabelecidos pelos objetivos organizacionais.

1.17.2 Teoria da maturidade e imaturidade - Chris Argyris

De acordo com C. Argyris (1957 e 1962) as pessoas têm sete estados infantis ou imaturos que podem sofrer transformações contínuas para outros sete estados de maturidade ou adultos.

A lista abaixo mostra os sete estados de imaturidade e os sete estados de maturidade:

Imaturidade	Maturidade
passivo	ativo
dependente	independente
age com poucas alternativas	age com muitas alternativas
pouco interessado	profundamente interessado
perspectiva de curto prazo	perspectiva de longo prazo
posiciona-se como subordinado	posiciona-se como igual ou superior
consciência e controle de si	consciência e controle de si e de outros

Assim, as características de imaturidade que são: ser passivo, dependente, agir com poucas alternativas etc., podem transformar-se para as características de maturidade: ativo, independente, agir com muitas alternativas etc.

Essa mudança contínua depende, segundo Argyris (1957 e 1962), do gerente em providenciar um clima de trabalho onde as pessoas tenham a chance de crescer e amadurecer,

como membros de um grupo que satisfaz suas necessidades, enquanto trabalha para o sucesso da organização.

1.17.3 Teoria dos fatores higiênicos e motivacionais - Frederick Herzberg

Para Herzberg (1966) o importante é o gerente perceber que existem fatores tais como como a política da organização e da administração, modo de supervisionar, condições de trabalho, relações interpessoais, dinheiro, *status* e segurança a que ele denominou de higiênicos e que são inerentes às organizações. Tais fatores produzem insatisfação quando não existentes, mas por si só são incapazes de gerarem motivação.

Já os fatores motivacionais envolvem sentimento de realização, crescimento profissional e o reconhecimento que um trabalho desafiante pode trazer ao empregado.

A partir desses fatores, Herzberg sugeriu o enriquecimento do trabalho como fator gerador da motivação individual. O enriquecimento do trabalho deve contemplar a ampliação das responsabilidades, da extensão e do desafio do trabalho. A participação do empregado é um dos meios a ser usado pela gerência para garantir o envolvimento e a motivação decorrente do empregado.

1.17.4 O *grid* gerencial: Blake e Mouton (1964)

Esses pesquisadores criaram um modelo apoiado em dois eixos básicos. O eixo vertical compreende a preocupação com as relações interpessoais e o eixo horizontal compreende a preocupação com a produção, cruzamento desses eixos encontram-se cinco estilos de gerência ou modo de gestão.

Assim, o gerente tipo 1.1 é aquele que tem uma preocupação mínima tanto com as suas relações no trabalho quanto com a produção. A tipologia varia conforme a graduação dos dois itens até chegar ao estilo 9.9, definido como o estilo ideal.

O gerente estilo 9.9 é aquele que tem a máxima preocupação com as relações e com a produção. As relações referem-se à possibilidade de ouvir, falar e participar as decisões no trabalho e a produção refere-se à qualidade e à quantidade do produto.

1.17.5 Teoria tridimensional de Reddin

Para Reddin (1970) o modo de gestão está relacionado com o exercício da responsabilidade de gestão em três dimensões: orientação para a tarefa, orientação para as relações interpessoais e a eficácia.

A partir da interrelação dessas três dimensões, o autor elaborou oito modelos correspondentes ao mesmo número de tipos de gerentes. Este necessariamente não se enquadra em uma tipologia única.

Os modelos são agrupados primeiramente em número de quatro estilos menos eficazes, a saber: acomodado, missionário, autocrático e desertor. Depois agrupados em estilos que o autor considera mais eficazes que são: administrador, promotor, autocrático benevolente e burocrata.

1.17.6 Teoria de Poupart, Simard e Ouellet

Para Larivière (1994) a teoria de Poupart, Simard e Ouellet (1986) tem algumas relações com a de Reddin (1971), pois ambas tratam dos aspectos pessoais dos gerentes.

Segundo os autores os gerentes desempenham quatro tipo de papéis úteis, a saber: treinador, conselheiro, zelador e embaixador e quatro outros mais acessórios que são: patrão, ideólogo, pai e mundano.

As teorias revisitadas, a seguir, estão mais voltadas para políticas e procedimentos da organização.

1.17.7 O sistema gerencial de Rensis Likert

Para Likert (1961 e 1967) é importante considerar os recursos humanos e os recursos capitais como bens que exigem cuidadoso e excelente gerenciamento.

Durante as suas pesquisas Likert encontrou estilos prevalentes de gerência que são representados em uma continuidade do sistema 1 até o sistema 4 e que podem ser descritos da seguinte forma:

Sistema 1: é o gerente estilo explorativo-autoritário É aquele gerente que não confia nos subordinados e raramente os envolve nos processos de tomada de decisão. As decisões e os objetivos organizacionais são definidos pelas pessoas que ocupam os mais altos cargos hierárquicos e os demais são avisados pelo gerente médio. Os subordinados são forçados a trabalhar com medo, ameaças, punições e recompensas ocasionais. Os gerentes dos níveis mais inferiores na escala hierárquica interagem geralmente com medo e desconfiança. Embora o processo de controle esteja concentrado na camada mais alta da hierarquia, uma organização informal com frequência se desenvolve opondo-se aos objetivos formais da organização.

Sistema 2: é o gerente estilo benevolente-autoritário. As decisões e os objetivos são definidos pela camada mais alta da hierarquia, mas muitas decisões são tomadas obedecendo uma estrutura prescrita até as camadas mais baixas. Recompensas e punições são usadas para motivar os trabalhadores. O gerente da camada inferior interage com alguma condescendência com o superior e medo e precaução com os subordinados. Embora o processo de controle esteja ainda concentrado no topo, há um processo de delegação aos níveis médios e baixos da hierarquia. Desenvolve-se, geralmente, uma organização informal, mas ela nem sempre resiste aos objetivos organizacionais.

Sistema 3: é o gerente estilo consultivo. É aquele gerente que tem uma substancial confiança nos subordinados, porém nunca total. Grande parte das políticas e decisões gerais são mantidas pelo topo, mas aos subordinados se permite definir decisões específicas até o nível mais inferior da hierarquia. A comunicação flui entre os níveis mais superiores e os mais inferiores da hierarquia. Recompensas, punições ocasionais e algumas dificuldades são usadas para motivar o empregado. Há uma relação moderadamente satisfatória entre os gerentes e subordinados. Aspectos significativos do processo de controle são delegados de forma descendente com o compromisso de responsabilidade de ambos os lados da hierarquia. Uma organização informal pode se desenvolver, mas resiste parcialmente aos objetivos da organização.

Sistema 4: é o gerente estilo participativo. É aquele gerente que é visto como tendo completa confiança em seus subordinados. As decisões são definidas de forma distribuída e integrada. A comunicação flui não somente entre as hierarquias como entre todos os outros membros da organização. Os empregados são motivados pela participação e compromissos com o desenvolvimento econômico, com os objetivos da organização, com a melhoria dos métodos e a avaliação progressiva rumo aos objetivos. Há uma relação amigável na interação entre gerentes e subordinados acompanhada de alto grau de confiança. Há uma difusão de responsabilidade no processo de controle, com o envolvimento total das unidades mais inferiores da camada hierárquica. A organização formal e a informal passam por uma fusão. Assim, todas as forças sociais apóiam a realização dos objetivos organizacionais.

Os critérios utilizados por Likert foram as características de liderança, da motivação, da comunicação, da tomada de decisão, da interação e influência, dos objetivos da organização e do processo de controle usado pela organização.

O pesquisador usou seus instrumentos não somente para medir as características, mas para conscientizar os gerentes que tinham suas auto-imagens distorcidas e, a partir daí, desenvolveu programas de reeducação gerencial.

1.17.8 Teoria de Bélanger, Lévesque e Plamondon

Segundo Bélanger, Lévesque e Plamondon (1987) quatro são os modos de gestão: autoritário, instrumental, estratégico e social.

Autoritário: é um modo formalista e burocrático e portanto um modo de gestão que valoriza a racionalidade das regras que definem as responsabilidades e o fluxo de informação de cada pessoa na organização e dá prioridade à estrutura formal.

Instrumental: é autoritário como no caso anterior. A direção se preocupa em definir as tarefas e a operacionalização da execução das mesmas, visando o rendimento e a produtividade e conforme a visão taylorista de gestão (preocupação com o método mais rápido e mais rentável, cultivando uma visão mecanicista do ser humano).

Estratégico: este modo de gestão considera a organização como um sistema de relações sociais e não como um grupo de pessoas que necessitam respeitar regras prescritas. Existe uma preocupação da direção em abrir espaço para a participação e insistir nas boas relações entre os seus membros e sobre a necessidade de cada para o sucesso conjunto.

Social: segundo os autores, o modo de gestão social tende a buscar seus objetivos de transformação social através do ambiente organizacional. A organização é tratada como um meio de contribuir na transformação social e para tanto tem uma missão social. O elevado

nível de envolvimento exigido por parte dos empregados, neste modo de gestão, supõe um estilo “carismático” de gerência.

1.17.9 Teoria de Chanlat

Segundo Chanlat (1996) todo modo de gestão é influenciado simultaneamente por fatores internos (estratégia perseguida, recursos, tipo de pessoal, tecnologia utilizada, culturas, história, tradições, personalidades dos dirigentes etc) e por fatores externos que incluem: contexto econômico (aspectos como a mundialização, concorrência, ciclo econômico etc); contexto político (políticas governamentais, legislação, papel do Estado etc); contexto cultural (valores dominantes e contexto social (movimentos sociais, sindicatos e grupos de pressão).

Chanlat (1996) parte do pressuposto que o ser humano é um ser responsável, criativo e dotado de uma certa dose de saber.

O autor leva em conta dois componentes no modo de gestão: um componente abstrato, prescrito, formal e estático que ele denominou de *modo de gestão prescrito* e um componente concreto, real, informal e dinâmico, *o modo de gestão real*.

Definidas as bases de sua teoria, ele classifica o método de gestão em quatro grandes métodos que são os seguintes:

1- O modo de gestão taylorista e neotaylorista: o autor observa que este modo inclui o modo fordista, uma variante do taylorismo aplicada aos processos de fabricação contínuos. As características principais são a divisão do trabalho bastante fragmentada, produção sob pressão do tempo, tarefas repetitivas, remuneração por peça produzida, rigidez de horários, direito de expressão reduzido, e quase nulo, divisão entre a concepção, a execução e sistemas de controle muito elaborados.

Chanlat (1996) constata que tal modo de gestão vê o ser humano como um ser dotado de energia física e muscular e movido unicamente por motivações de ordem econômica. Ele

completa observando que a nova versão desse método de gestão reside na utilização da informática, conservando no todo os princípios básicos.

2- O modo de gestão tecnoburocrático: o autor aponta que este é o método de gestão descrito por Max Weber e que se manifestou nas organizações estatais para em seguida estender-se a outras organizações de maior ou menor porte. Conforme esse modo de gestão, as características são : por uma pirâmide hierárquica desenvolvida, divisão do trabalho parcelada, muito especializada, normas escritas valorizadas, centralização do poder, autonomia relativamente fraca para os níveis inferiores da hierarquia e direito a expressão muito limitado. As regras e os limites impostos por elas estão postos antes de tudo. Chanlat (1995) comenta que tal modo de gestão encara a empresa como uma máquina racional e não unicamente mecânica como no caso do método taylorista e neotaylorista.

3- O modo de gestão baseado na excelência ou qualidade total: para o autor, a base deste método é a concorrência, a ênfase no êxito, a supervalorização da ação, a obrigação de ser forte, a capacidade de adaptação permanente, a canalização da energia individual nas atividades coletivas e o desafio permanente. Tal modo de gestão caracteriza-se por uma maior autonomia de trabalho, um forte compromisso de envolvimento do empregado com as suas responsabilidades, recompensas materiais e simbólicas individualizadas, relações hierárquicas mais “igualitárias”, uma flexibilidade e uma polivalência da mão de obra e um recrutamento seletivo. Chanlat(1995) observa igualmente que esse método de gestão fundado na excelência exige um comprometimento total e uma adesão passional. O ser humano é visto como um indivíduo consagrado aos desafios e à superação de si mesmo.

4- O modo de gestão participativo: conforme o autor, este método de gestão reagrupa mais ou menos todas as experiências de gestão que fazem com que o pessoal de uma organização participe em diversos níveis. A expressão de tal participação pode apresentar-se tanto na organização do trabalho, quanto nas relações de poder, do ter e dos resultados.

Estudos de Aktouf (1989), Belanger, Lévesque e Plamondon (1987) mostram que em Quebec, no Canadá um determinado número de empresas tem optado por método de gestão participativo. Ao contrário do método de gestão por excelência, que com frequência não passa de discurso, comenta o autor, o modo de gestão participativo vem do princípio de que o ser

humano é uma pessoa responsável à qual se deve conceder toda a autonomia necessária para a realização da tarefa e mesmo para integrá-la na gestão mais global da empresa.

No ponto de vista de Chanlat (1996, p.121, este é o meio pelo qual abre-se a possibilidade de “reencontrar as experiências de reestruturação de tarefas como também as modificações técnicas do processo de fabricação ou ainda as formas de co-gestão sindical-patronal”.

O estilo de gestão definido a partir da análise de práticas administrativas de uma organização que busca atingir os objetivos por ela fixados, permite identificar o tipo de liderança exercida.

A partir do exame das diversas classificações propostas dentro da literatura, tirou-se uma tipologia pertinente no contexto atual. Ela é constituída pelos modos de gestão tayloriano e neotayloriano, modo de gestão tecnoburocrático, modo de gestão baseado na excelência ou qualidade total e modo de gestão participativo...Esses quatro métodos são, com efeito, os mais suscetíveis dentro do presente estudo. É importante sinalizar que não há tipos perfeitamente puros de classificação mas sim os que se aproximam e mesmo aqueles que têm características de um e de outro.

A realidade observada mostra que cada modo de gestão empresta ao outro elemento tomado de um e de outro para constituir uma realidade única. Larivière (1994, p.52).

As características observadas para definir o modo de gestão são as seguintes:

– organização do trabalho, modo de remuneração, modo de controle, papel do sindicato, o modo de comunicação, a filosofia de gestão, a participação do pessoal nas decisões e a cultura da organização.

A participação do pessoal na decisão é importante porque revela os valores e as atitudes das equipes de gerentes e é ponto de partida das dimensões humanas no trabalho, mesmo se a participação não nos parecer como um tipo puro de modo de gestão em si.

1.17.10 A ReAdministração: * Caravantes e Bjur

O conceito de Readministração prima pela consciência plena do papel do administrador, do exercício de cidadania e da responsabilidade existencial de cada ser humano no mundo das organizações:

“**ReAdministração** é a forma de gerir as organizações contemporâneas, de tal sorte que consigamos, de um lado, organizações eficientes (produtivas), eficazes (que atinjam de forma sistemática e continuada os resultados planejados) e efetivas (que levem em consideração sua responsabilidade pública, cultivem a ética em seu desempenho) e, de outro, indivíduos satisfeitos e recompensados com e pelo que fazem” (Caravantes e Bjur, 1994, p.29).

Neste conceito estão contidos alguns princípios que são importantes:

– os autores da **ReAdministração** partem do pressuposto que as necessidades das pessoas e os objetivos da organização podem ser compatíveis.

“Se um indivíduo dedica parte substancial do seu tempo de vida dentro de uma organização produtiva, cabe a esta criar, em contrapartida, as condições básicas para que ele possa crescer e se desenvolver, buscando sua atualização”. (Caravantes e Bjur, 1996, p.16).

– no referencial tradicional as pessoas escolhem suas necessidades ou os objetivos da empresa. Quando há uma crise de desemprego essa forma de pressão fica mais patente.

– os autores fazem distinção teórica entre eficiência, eficácia e efetividade e dão ênfase à necessidade da simultaneidade da ocorrência desses padrões de desempenho.

– essa distinção teórica envolve aspectos de redução de custos, não-desperdício, rapidez nas operações, consecução dos objetivos, resultados alcançados e centrados na clientela, ética e responsabilidade pública.

– o melhor método e um bom resultado cada vez mais o mundo contemporâneo tem facilitado alcançar, porém, a efetividade continua sendo difícil de manter, sendo necessário ser conscientizado.

– um dos objetivos da **ReAdministração** “é a busca de um indivíduo feliz e atualizado”, os autores recorrem a Kant para lembrar: “Nada é mais censurável do que deduzir as leis que determinam aquilo que deveria ser feito, ou impor a tais leis os limites a que se circunscreve aquilo que é feito” Caravantes e Bjur (1996, p.5), ou seja, o que tem sido feito em termos organizacionais não pode ser referência para as próximas ações se vislumbramos as possibilidades de se fazer melhor com base em referências que exijam mais disciplina, mais reflexão e ação e certamente mais motivados porque estamos construindo o nosso crescimento e bem estar.

– negócios são uma atividade ética e a ética e a práxis devem andar de mãos dadas. Caravantes(1993) e Caravantes e Bjur (1995)

Nos aspectos fundamentais o conceito de ReAdministração de Caravantes e Bjur (1996) está relacionado com o conceito de Modo de Gestão de Chanlat (1996):

– a ênfase no processo de participação expressos na questão da responsabilidade social, exercício de cidadania e formas de co-gestão sindical-patronal; e

– a importância da busca do bem-estar (saúde) e da educação como meio de desenvolvimento do indivíduo e da organização. Portanto, a referência da ReAdministração enquanto forma renovada de interpretar o fenômeno gestão, implica no Modo de Gestão Participativo.

Ainda inserido no contexto da ReAdministração e dentro da proposta de garantir organizações de alto desempenho (eficientes, eficazes e efetivas) e indivíduos felizes e atualizados, Caravantes, G., Caravantes C. e Bjur (1997) consideram que o Administrador ou

* ReAdministração: termo assim registrado pelos autores.

Gerente deverá ser capaz de refletir substantivamente e de agir pragmaticamente. Essa capacidade é influenciada pela visão de mundo, concepções, percepções e valores do Administrador ou Gerente e para os autores, a visão existencialista de mundo é desejável.

A visão existencialista, segundo os autores, expressa-se pelo modo como as pessoas tomam o que lhes foi dado pelo mundo e o moldam para uma existência significativa, "moldar a vida que valha a pena ser vivida". Os conceitos de liberdade, autenticidade, responsabilidade e compromisso com a verdade, estão implícitos nessa visão existencialista de mundo.

As características fundamentais do Administrador Excelente descritas por Caravantes (1993) exemplificam de forma pragmática como é um Administrador com visão existencialista:

1. Postura centrada na eficácia, isto é, nos resultados de sua organização.
2. Sensibilidade ao ambiente externo.
3. Capacidade de identificar e solucionar problemas.
4. Motivação pelo uso do poder.
5. Competência interpessoal.
6. Competência técnica.
7. Alta tolerância à mudança e à ambigüidade.
8. Capacidade de refletir em ação.
9. Atitude parentética, isto é, a capacidade psicológica inerente ao indivíduo de separar a si mesmo de seu ambiente interno e externo.
10. Concepção do caos como algo administrável.

O Administrador Excelente é sobretudo aquele capaz de transformar idéias e desejos em realidade concreta.

1.18 Relação entre Cultura Organizacional, Estresse Ocupacional e Modos de Gestão

Verificou-se que o estresse é basicamente resultado da reação do ser humano ao ambiente. A cultura organizacional é originada do sistema de valores e crenças do ser humano e estruturada pelo comportamento das pessoas definindo o ambiente, e o modo de gestão até um certo ponto pontua a qualidade desse ambiente.

Essa trilogia está intrinsecamente relacionada quando se trata de centrar o foco na questão do estresse ocupacional que é matéria obrigatoriamente multidisciplinar e reflete os seus problemas nas muitas dimensões do contexto social, do ponto de vista ambiental.

Os impactos do ambiente, via cultura organizacional e modo de gestão, geram respostas psicológicas e fisiológicas no ser humano para buscar a defesa e equilíbrio de seu organismo. Portanto essa associação, cultura organizacional, modo de gestão e estresse ocupacional, é necessária para a ampliação da nossa compreensão nos três temas.

3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

3.1 Análise Descritiva

A análise adotada para a análise dos resultados consta de diversos itens: procede-se à análise descritiva das empresas participantes e dos respondentes e da descrição dos questionários, após envolve as questões relativas às categorias examinadas e os percentuais levantados em cada empresa e no final trata da análise descritiva dos resultados do teste de Cronbach, do teste do Qui-quadrado, dos resíduos ajustados e da análise fatorial de correspondência.

3.1.1 Caracterização das Empresas

A empresa (H1) é um hospital-escola. A população é de 3.172 funcionários, regidos pela Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) e conta com 254 professores, realiza atividades assistenciais e desenvolve ações de ensino e pesquisa junto à comunidade acadêmica e científica. Situada em Porto Alegre.

A comunidade acadêmica e científica é a seguinte:

- 1.350 alunos de graduação
- 259 alunos dos cursos de educação médica continuada
- 337 estagiários
- 284 médicos-residentes
- 263 alunos dos cursos de especialização
- 184 alunos dos cursos de mestrado
- 53 alunos dos cursos de doutorado

A área física é de 82.834 m².

Quanto à estrutura organizacional, existem dois grupos claramente delimitados o grupo da área administrativa e o grupo da área assistencial e acadêmica (médicos, enfermeiras e alunos).

A empresa (H2) é um hospital beneficente. A população é de aproximadamente 300 funcionários e conta com mais de 1.000 médicos credenciados, está situada em Porto Alegre.

A empresa (H3) é um hospital beneficente. A população é de 68 funcionários, conta com 14 médicos do corpo clínico e plantonistas e realiza atividades assistenciais, estando situada na região litorânea do Rio Grande do Sul.

A empresa (H4) é um hospital beneficente. A população é de 66 funcionários, conta com 30 médicos do corpo clínico e plantonistas e realiza atividades assistenciais, estando situada na região serrana do Rio Grande do Sul.

Além dos dados descritos na amostra, eles tinham como características:

Todos tinham grupos de trabalho que funcionavam como “miniculturas” da cultura da organização: grupo de médicos, grupo de enfermeiras e auxiliares de enfermagem, grupo do departamento financeiro e administrativo e onde havia as religiosas de formação, grupo de religiosas, no aspecto de possuírem seus jargões de comunicação, seus valores e crenças, suas normas e regras entre outros.

Possuíam o chamado corpo clínico, grupo formado por médicos, grupo autônomo, isolado, com dificuldades de comunicação, principalmente com relação às decisões administrativas.

Eram propriedade de instituições, não de uma pessoa ou de um grupo de pessoas.

A empresa (E5) é um banco. A população é de 600 funcionários. O banco possui 13 agências no Rio Grande do Sul, dentre elas, três estão em Porto Alegre.

A empresa (E6) é uma empresa estatal com sede em Porto Alegre com postos de atendimento em todo o Estado e a população é de cerca de 6.000 funcionários.

A empresa (E7) é uma fábrica de tratores e colheitadeiras, com 40% de capital estrangeiro. A população é de 1.100 funcionários, está situada na região do Alto Uruguai no Estado do Rio Grande do Sul.

A empresa (E8) é uma prefeitura do interior do estado do Rio Grande do Sul. A população é de 1.220 funcionários.

Além desses dados, as empresas 4, 5, 6, e 7 tinham algumas características em comum:

Todas tinham grupos de trabalho que funcionavam como “miniculturas” da cultura da organização.

Possuíam imagem institucional forte, no caso da E5, ao nível nacional, outras no âmbito estadual e são presenças constantes na mídia.

3.1.2 Caracterização dos respondentes

A amostra da empresa H1 foi formada de enfermeiras, médicos, psicólogos e assistentes sociais. Total de 60 pessoas.

A amostra da empresa H2 foi formada por diferentes grupos de profissionais da área administrativa, da enfermagem e da área médica. Total de 40 pessoas.

A amostra da empresa H3 foi formada por diferentes grupos da área administrativa e da enfermagem. Total de 18 pessoas.

A amostra da empresa H4 formada por diferentes grupos da área administrativa e da enfermagem. Total de 20 pessoas.

A amostra da empresa E5 foi formada de administradores, advogados, economistas, contabilistas e técnicos. Total de 60 pessoas.

A amostra da empresa E6 foi formada de engenheiros, pedagogos, administradores e técnicos de nível gerencial médio e supervisores. Total de 60 pessoas.

A amostra da empresa E7 foi formada por administradores, contabilistas e técnicos de nível gerencial médio e supervisores. Total de 15 pessoas.

A amostra da empresa E8 foi formada por pedagogos, administradores e técnicos de nível gerencial médio e supervisores. Total de 16 pessoas.

3.1.3 Descrição dos questionários

Segue a descrição dos questionários que foram utilizados na pesquisa.

Questionário que mede as fases do estresse:

<u>Questionário 2</u>	
Inventário de sintomas de STRESS	
Quadro 1	
a) Marque com F1 os sintomas que tem experimentado nas últimas 24 horas	
<input type="checkbox"/>	1- Mãos (pés) frios
<input type="checkbox"/>	2- Boca seca
<input type="checkbox"/>	3- Nó no estômago
<input type="checkbox"/>	4-Aumento de sudorese
<input type="checkbox"/>	5-Tensão muscular
<input type="checkbox"/>	6-Aperto de mandíbula/ranger de dentes
<input type="checkbox"/>	7-Diarréia passageira
<input type="checkbox"/>	8-Insônia
<input type="checkbox"/>	9-Taquicardia
<input type="checkbox"/>	10-Hiperventilação
<input type="checkbox"/>	11-Hipertensão arterial súbita ou passageira
<input type="checkbox"/>	12-Mudança de apetite
Soma.....	
b) Marque com um P1 os sintomas que tem experimentado nas últimas 24 horas	

- 13- Aumento súbito de motivação**
- 14- Entusiasmo súbito**
- 15- Vontade súbita de iniciar novos projetos**

Soma.....

Quadro 2

a) Marque com F2 os sintomas que tem experimentado na última semana

- 1-Problemas com a memória**
- 2-Mal-estar generalizado, sem causa específica**
- 3-Formigamento das extremidades**
- 4-Sensação de desgaste físico constante**
- 5-Mudança de apetite**
- 6-Aparecimento de problemas dermatológicos**
- 7-Hipertensão arterial**
- 8-Cansaço constante**

Cont.

- 9-Aparecimento de úlcera**
- 10-Tontura? Sensação de estar flutuando**

Soma

b) Marque com um P2 os sintomas que tem experimentado na última semana

- 11-Sensibilidade e motivação excessiva**
- 12-Dúvida quanto a si próprio**
- 13-Pensar constantemente em um só assunto**
- 14-Irritabilidade excessiva**
- 15-Diminuição da libido**

Soma.....

Quadro 3

Marque com F3 os sintomas que tem experimentado na última semana

- 1- Diarréia freqüente**
- 2- Dificuldades sexuais**
- 3- Insônia**
- 4- Náuseas**
- 5- Tiques**
- 6- Hipertensão continuada**
- 7- Problemas dermatológicos prolongados**
- 8- Mudança extrema de apetite**

- 9- Excesso de gases**
- 10- Tontura freqüente**
- 11-Úlcera**
- 12- Enfarte**

Soma_____

Marque com um F3 os sintomas que tem experimentado na última semana

- 13- Impossibilidade de trabalhar**
- 14- Pesadelos**
- 15- Sensação de incompetência em todas as áreas**
- 16- Vontade de fugir de tudo**

Cont.

- 17- Apatia, depressão ou raiva prolongada**
- 18- Cansaço excessivo**
- 19- Pensar/falar constantemente em um só assunto**
- 20- Irritabilidade sem causa aparente**
- 21- Angústia/ansiedade diária**
- 22- Hipersensibilidade emotiva**
- 23- Perda de senso de humor**

Soma_____

Questionário que mede a pontuação dos fatos sociais que predisõem ao estresse:

O Inventário de estresse da vida

De Holmes-Rahe

Instruções: verifique se cada um desses fatos da vida aconteceu com você nos últimos doze meses.

Evento da vida

1. Morte do cônjuge.

(S/N)

2. Divórcio.	(S/N)
3. Separação conjugal do companheiro.	(S/N)
4. Detenção na prisão ou em outra instituição.	(S/N)
5. Morte de um familiar próximo.	(S/N)
6. Grave lesão ou doença pessoal.	(S/N)
7. Casamento.	(S/N)
8. Ser demitido do emprego.	(S/N)
9. Reconciliação conjugal com o companheiro.	(S/N)
10. Aposentadoria.	(S/N)
11. Grande alteração da saúde ou do comportamento de um familiar.	(S/N)
12. Gravidez.	(S/N)
Cont.	
13. Dificuldades sexuais.	(S/N)
14. Novo membro na família (por exemplo, nascimento, adoção, uma 2ª. pessoa mais velha vindo morar etc.).	(S/N)
15. Grande reajustamento no trabalho (por exemplo, fusão, reorganização, falência etc.).	(S/N)
16. Grande alteração da situação financeira (por exemplo, muito melhor ou pior de vida).	(S/N)
17. Morte de um amigo íntimo.	(S/N)
18. Mudança para outra linha de trabalho.	(S/N)
19. Grande mudança do número de discussões com o cônjuge (por exemplo, muito mais ou muito menos do que o habitual, sobre criação dos filhos, sobre hábitos pessoais etc.).	(S/N)
20. Fazer uma hipoteca de mais 10 mil dólares (por exemplo, compra de uma casa, empresa etc.).	(S/N)
21. Execução de uma hipoteca ou empréstimo.	(S/N)
22. Grande mudança das responsabilidades no trabalho (por exemplo, promoção, rebaixamento ou transferência).	(S/N)

- 23.** Saída de casa de filho ou filha (por exemplo, casamento, faculdade etc.) (S/N)
- 24.** Dificuldades com contraparentes. (S/N)
- 25.** Notável realização pessoal. (S/N)
- 26.** Esposa ou marido começando ou deixando de trabalhar fora. (S/N)
- 27.** Começo ou término de educação formal. (S/N)
- 28.** Grandes mudanças nas condições de vida (por exemplo, construção de uma casa nova, remodelamento, deterioração da casa ou da vizinhança.). (S/N)
- Cont.
- 29.** Revisão dos hábitos pessoais (por exemplo, maneira de vestir, maneira de agir, associações etc.). (S/N)
- Cont.
- 30.** Problemas com o chefe. (S/N)
- 31.** Grande mudança do horário ou das condições de trabalho. (S/N)
- 32.** Mudança de residência. (S/N)
- 33.** Mudar-se para uma nova escola. (S/N)
- 34.** Grande mudança do tipo ou frequência habitual de recreação. (S/N)
- 35.** Grandes mudanças nas atividades na igreja (por exemplo, muito mais ou muito menos do que o habitual). (S/N)
- 36.** Grandes mudanças nas atividades sociais (por exemplo, clubes, dança, cinema, visitas etc.). (S/N)
- 37.** Fazer uma hipoteca ou um empréstimo de menos de 10 mil dólares (por exemplo, compra de um carro, televisor, congelador etc.). (S/N)
- 38.** Grandes mudanças do hábitos de sono (por exemplo, muito mais ou muito menos sono ou mudança da parte do dia em que esteja dormindo). (S/N)
- 39.** Grande mudança das reuniões de família (por exemplo, muito mais ou muito menos do que o habitual). (S/N)

40. Grande mudança nos hábitos de alimentação (por exemplo, muito mais ou muito menos ingestão de comida ou horário ou ambiente das refeições muito diferente). (S/N)

41. Férias. (S/N)

42. Natal. (S/N)

43. Pequenas transgressões da lei (por exemplo, multas de trânsito, andar imprudentemente, provocar tumulto etc.). (S/N)

Questionário que verificou a percepção das pessoas com relação à tipologia da cultura da empresa na qual trabalham:

Coloque um círculo em uma das respostas A, B, C ou D de cada coluna.

Na linha “Você”, assinale o seu conceito

Na linha “Empresa”, assinale o conceito que você pensa que a empresa tem

1- Um bom patrão

A. É forte, decidido e firme, porém justo. Ele (ou ela) é protetor, generoso e indulgente com subordinados leais.

B. É impessoal e correto, evitando o exercício da autoridade em vantagem própria. Ele (ou ela) exige dos subordinados apenas aquilo que é requerido pelo sistema formal.

C. É igualitário e influenciável em questões ligadas à tarefa. Ele (ou ela) usa sua autoridade para obter os resultados necessários para prosseguir com a tarefa.

D. Preocupa-se e reage às necessidades pessoais e aos valores dos outros, e supre oportunidades de trabalho satisfatórias e estimuladoras de crescimento aos subordinados.

Você: A- B- C- D

Empresa: A- B- C- D

2- Um bom subordinado

A. Trabalha duro, é leal aos interesses de seu superior, é cheio de recursos e digno de confiança.

B. É responsável e confiável, cumprindo com deveres e as responsabilidades da tarefa e evitando ações que surpreendam ou embaracem seu superior.

C. Motiva-se a contribuir com o melhor de si para a tarefa e está aberto a idéias e sugestões. Apesar disso, está pronto a ceder à liderança a outros quando eles demonstram ter maiores conhecimentos ou habilidades.

D. É vitalmente interessado no desenvolvimento de suas potencialidades e está aberto a aprender e receber ajuda. Também respeita as necessidades e os valores dos outros e está pronto a dar-lhes ajuda e a contribuir para o seu desenvolvimento.

Você: A- B- C- D

Empresa: A- B- C- D

Cont.

3- *Um bom membro da organização dá prioridade “um” para*

- A. As exigências pessoais do patrão.
- B. Os deveres, as responsabilidades e os requisitos de sua função e os padrões usuais de comportamento pessoal.
- C. Os requisitos da tarefa quanto à habilidade, capacidade, energia e recursos materiais.
- D. As necessidades pessoais dos indivíduos envolvidos.

Você: A- B- C- D

Empresa: A- B- C- D

4- *Pessoas que vão bem na organização*

- A. São politicamente conscientes, gostam de assumir riscos e operar por conta própria.
- B. São conscienciosas e responsáveis, com um forte senso de lealdade para com a organização.
- C. São tecnicamente competentes e eficientes, fortemente comprometidas com ver a tarefa feita.
- D. São eficientes e competentes nos relacionamentos pessoais, fortemente comprometidas com o crescimento e o desenvolvimento dos talentos individuais.

Você: A- B- C- D

Empresa: A- B- C- D

5- *A organização trata o indivíduo*

- A. Como um agente de confiança cujo tempo e energia estão à disposição daqueles que dirigem a organização.
- B. Como se o seu tempo e energia estivessem disponíveis através de um contrato, com riscos e responsabilidades de ambas as partes.
- C. Como um companheiro de trabalho que dedicou suas habilidades e capacidades à causa comum.
- D. Como uma pessoa talentosa por seus próprios méritos.

Você: A- B- C- D

Empresa: A- B- C- D

6- *As pessoas são controladas e influenciadas pelo(a)*

- A. Exercício pessoal de recompensas, punições ou carisma
- B. Exercício impessoal de poder econômico e político para fazer cumprir procedimentos e padrões de desempenho.

Cont.

C. Comunicação e discussão de requisitos da tarefa levando à ação adequada, motivada pelo compromisso pessoal em atingir a meta.

D. Interesse intrínseco e prazer nas atividades a serem feitas; e/ou preocupação e cuidados com as necessidades das outras pessoas envolvidas.

Você: A- B- C- D

Empresa: A- B- C- D

7- É legítimo que uma pessoa controle as atividades de outra

A. Se ela tiver mais poder e influência na organização.

B. Se a sua função determina que ela é responsável por dirigir a outra.

C. Se ela possui mais conhecimentos relevantes à tarefa por fazer.

D. Se ela é aceita por aqueles que controla.

Você: A- B- C- D

Empresa: A- B- C- D

8- As bases da atribuição da tarefa são

A. As necessidades e os critérios pessoais daqueles que dirigem a empresa.

B. As divisões formais de funções e responsabilidades no sistema.

C. Os requisitos da tarefa a ser feita.

D. Os desejos e as necessidades pessoais de aprendizado e crescimento dos membros individuais da organização.

Você: A- B- C- D

Empresa: A- B- C- D

9- A competição

A. É poder e vantagens pessoais.

B. É por uma posição de alto status no sistema formal.

C. É pela excelência da contribuição à tarefa.

D. É em atenção às próprias necessidades pessoais.

Você: A- B- C- D

Empresa: A- B- C- D

3.1.4 Descrição das categorias e formas de avaliação quantitativa e qualitativa dos dados levantados

As categorias serão descritas de forma breve com a finalidade de facilitar a compreensão da próxima etapa, descrição dos resultados em percentagens, resultados das análises de correspondência, análise de resíduos e resultados dos testes do Qui-quadrado.

Quanto às fases de estresse:

F0 corresponde ao que Selye (1956) denominou de eustresse, o estresse positivo. É o estresse da realização, do triunfo e do contentamento, parte natural da superação eficaz dos desafios da vida pessoal, profissional ou social. Os sintomas físicos são os descritos pelo quadro 1 sobre os caminhos fisiológicos da reação do estresse, no Capítulo 1 do trabalho.

As outras fases do estresse, segundo o estudo de Lipp (1995), apresentam sintomas peculiares e em determinados períodos de tempo:

F1 corresponde à fase inicial do estresse ou fase de alerta, e os sintomas permanecem aproximadamente 24 horas. Se o paciente apresentar um número igual ou maior que 5 dos sintomas abaixo, pode ser classificado na fase inicial do estresse

Sintomas físicos: mãos (pés) frios, boca seca, nó no estômago, aumento de sudorese, tensão muscular, aperto de mandíbula/ranger de dentes, diarreia passageira, insônia, taquicardia, hiperventilação, hipertensão arterial súbita ou passageira e mudança de apetite.

Sintomas psicológicos: aumento súbito de motivação, entusiasmo súbito e vontade súbita de iniciar novos projetos.

F2 corresponde à fase intermediária ou fase de resistência e os sintomas da fase inicial podem continuar se apresentando ou não e aparecer novos sintomas, que podem permanecer por uma semana. Se o paciente apresentar um número igual ou maior que 3 dos sintomas abaixo, pode ser classificado na fase intermediária do estresse.

Sintomas físicos: problemas com a memória, mal-estar generalizado, sem causa específica, formigamento das extremidades, sensação de desgaste físico constante, mudança de apetite, aparecimento de problemas dermatológicos, hipertensão arterial, cansaço constante, aparecimento de úlcera, tontura e sensação de estar flutuando.

Sintomas psicológicos: sensibilidade e motivação excessiva, dúvida quanto a si próprio, pensar constantemente em um só assunto, irritabilidade excessiva e diminuição da libido.

F3 corresponde à fase final do estresse ou fase de exaustão e os sintomas da fase inicial e intermediária podem permanecer ou não. Se o paciente apresentar um número maior ou igual a 8 sintomas, pode ser classificado na fase de exaustão.

Sintomas físicos: diarreia freqüente, dificuldades sexuais, insônia, náuseas, tiques, hipertensão continuada, problemas dermatológicos prolongados, mudança extrema de apetite, excesso de gases, tontura freqüente, úlcera e enfarte.

Sintomas psicológicos: impossibilidade de trabalhar, pesadelos, sensação de incompetência em todas as áreas, vontade de fugir de tudo, apatia, depressão ou raiva prolongada, cansaço excessivo, pensar/falar constantemente em um só assunto, irritabilidade sem causa aparente, angústia/ansiedade diária, hipersensibilidade emotiva e perda de senso de humor.*

O gerente marcou apenas os sintomas que ele sentia e a contagem é de um para cada sintoma sentido. Para classificar o gerente nas fases do estresse foi estabelecido pela autora do teste, Dra Marilda Lipp, o mínimo de três sintomas na fase inicial, o mínimo de cinco sintomas na fase de resistência e o mínimo de oito sintomas na fase de exaustão.

Quanto às tipologias de cultura organizacional:

No questionário sobre as tipologias de cultura organizacional, o gerente tem quatro opções (A, B, C ou D) para cada questão, na soma total a letra assinalada em maior número corresponde à tipologia de cultura organizacional de Handy, tanto no item VOCÊ quanto no

* Para efeito de classificação coletiva e estudos de correlação, o contador da planilha classificou a pessoa apenas em uma das fases do estresse. Quando a análise é individual, que não é o caso da presente pesquisa, a análise deve verificar todas as fases do estresse que a pessoa apresenta. Como foi verificado um número insignificante de pessoas classificadas na fase inicial, conforme pode-se conferir nos gráficos sobre os resultados percentuais, para efeito estatístico foram somadas as fases inicial e de resistência (F1+F2).

item EMPRESA. A letra A corresponde à cultura de Zeus ou de clube, a letra B corresponde à cultura de Apolo ou de função, a letra C à cultura de Atena ou de projetos e a letra D corresponde à cultura de Dionísio ou existencialista.

A abordagem de Charles Handy (1994), enfoca uma tipologia que usa os canais de poder e seus reflexos em determinadas estruturas e sistemas, e está associada a deuses gregos:

1- Cultura A: é a cultura de Zeus, a cultura do clube, a cultura do grupo. O emblema é a teia de aranha. A empresa com esta cultura é composta por múltiplas redes em sentido circular. Zeus intervém na sua qualidade de pai dos deuses. Representa o patriarcado, a autoridade carismática que se insinua através da empresa, graças a uma rede de pessoas colocadas em postos que não correspondem necessariamente ao seu poder efetivo. A empresa funciona devido à empatia e às boas relações, caracteriza-se pela rapidez nas tomadas de decisão e existem poucas regras e procedimentos. Quanto mais próximo do centro, maior o poder e a influência.

2- Cultura B: é a cultura de Apolo ou a cultura da função. O emblema é um templo grego. Tem pilares (funções ou especialidades) fortes, coordenados por uma estreita faixa da alta administração. Por função deve se entender o trabalho que a empresa espera de cada um dos seus membros. Esta cultura corresponde à definição de burocracia que é dada pela sociologia das organizações. A empresa funciona com base em regras, procedimentos e estruturas que se supõe garantem a sua eficácia. Apolo é considerado o deus da ordem e das regras. Estabilidade e previsibilidade são duas palavras importantes para esta cultura que não aprecia e nem suporta a mudança. A função exercida é mais importante do que o indivíduo. A posição de poder determina o grau de poder.

3- Cultura C: é a cultura de Atenas ou a cultura de projetos. O emblema é a rede. A empresa tem malhas de comandos, de pequenas unidades autônomas que intervêm quando surgem necessidades concretas. Toda preocupação está em exercitar o trabalho, a partir da reunião de recursos apropriados, das pessoas certas em níveis certos, com autonomia. Esta cultura está inteiramente voltada para a resolução de problemas. Atenas, deusa da guerra, sabe mobilizar, patrona de Ulisses, astuto solucionador de problemas. O poder está na habilidade da pessoa na busca de soluções para os problemas existentes.

4- Cultura D: é a cultura de Dionísio ou a cultura existencial. O emblema é uma galáxia de estrelas individuais. Os membros de uma cultura dionisíaca lutam para preservar a sua identidade e liberdade, não se subordinam, respondem aos apelos administrativos apenas quando consultados e só aceitam como legítimas as funções de controle, avaliação e promoção se forem exercidas pelos seus pares, havendo ainda a exigência de certa habilidade política e capacidade de negociação. Dionísio representa a ideologia existencial entre os deuses e é considerado o deus do vinho e da música.

Quanto à escala de reajustamento social:

Refere-se ao questionário que tem o objetivo de verificar as situações de mudanças pelas quais as pessoas estão passando e que foi descrito no item sobre "Resultados do teste de Cronbach e descrição dos questionários". A avaliação é feita pela soma dos pesos definidos para cada um dos fatores, dos autores Holmes-Rahe (1977), conforme modelo a seguir.

A pontuação da escala de classificação de reajustamento social de Holmes-Rahe mostra que a pontuação de maior ou igual a 150, significa que a pessoa tem predisposição de 50% para contrair doença grave nos próximos meses. A pontuação abaixo de 150, implica grau de mudança relativamente baixo e pouca susceptibilidade a um colapso causado pelo estresse.

O número dado a cada evento é um índice estatístico da gravidade relativa do evento para uma grande amostra de pessoas. Observe-se que algumas eventos na vida da lista são fatos positivos (pelo menos para a maioria das pessoas). Não obstante, Holmes ; Rahe (1977) descobriram que tais fatos tumultuam a vida da pessoa com uma conseqüente necessidade de reajustamento.

Encabeçando a lista está a morte de um cônjuge. Os médicos descobriram posteriormente que dez vezes mais viúvos e viúvas morrem durante o primeiro ano que se segue à morte de suas mulheres e maridos do que todos os outros em seus grupos etários; que

os divorciados têm um índice de doença doze vezes mais alto do que os casados no ano que se segue ao divórcio.

Segundo os médicos, a mudança, seja para o “bem” ou para o “mal”, provoca estresse no ser humano, deixando-o mais suscetível à doença.

A lista, conforme modelo abaixo, de mudanças na vida classificadas pelo estresse, foi alvo de muita atenção como instrumento de avaliação que parece prever o colapso da saúde em decorrência de uma sobrecarga de estresse.

Modelo da escala de classificação do reajustamento social de *Holmes-Rahe*.

Instruções: verifique se cada um desses fatos da vida aconteceu com você nos últimos doze meses.

Evento da vida	Índice estatístico da gravidade
1. Morte do cônjuge.	100
2. Divórcio.	73
3. Separação conjugal do companheiro.	65
4. Detenção na prisão ou em outra instituição.	63
5. Morte de um familiar próximo.	63
6. Grave lesão ou doença pessoal.	53
7. Casamento.	50
8. Ser demitido do emprego.	47
9. Reconciliação conjugal com o companheiro.	45
10. Aposentadoria.	44
11. Grande alteração da saúde ou do comportamento de um familiar.	44
12. Gravidez.	40
13. Dificuldades sexuais.	39
14. Novo membro na família (por exemplo, nascimento, adoção, uma segunda pessoa mais velha vindo morar etc.).	39
15. Grande reajustamento no trabalho (por exemplo, fusão, reorganização, falência etc.).	39
16. Grande alteração da situação financeira (por exemplo, muito melhor ou pior de vida).	38
17. Morte de um amigo íntimo.	37
18. Mudança para outra linha de trabalho.	36
19. Grande mudança do número de discussões com o cônjuge (por exemplo, muito mais ou muito menos do que o habitual, sobre criação dos filhos, sobre hábitos pessoais etc.).	35

20. Fazer uma hipoteca de mais 10 mil dólares (por exemplo, compra de uma casa, empresa etc.).	31
21. Execução de uma hipoteca ou empréstimo.	30
22. Grande mudança das responsabilidades no trabalho (por exemplo, promoção, rebaixamento, ou transferência).	29
23. Saída de casa de filho ou filha (por exemplo, casamento, faculdade, etc.)	29
24. Dificuldades com contraparentes.	29
25. Notável realização pessoal.	28
26. Esposa ou marido começando ou deixando de trabalhar fora.	26
27. Começo ou término de educação formal.	26
28. Grandes mudanças nas condições de vida (por exemplo, construção de uma casa nova, remodelamento, deterioração da casa ou da vizinhança)	25
29. Revisão dos hábitos pessoais (por exemplo, maneira de vestir, maneira de agir, associações etc.).	24
30. Problemas com o chefe.	23
31. Grande mudança do horário ou das condições de trabalho.	20
32. Mudança de residência.	20
33. Mudar-se para uma nova escola.	20
34. Grande mudança do tipo ou frequência habitual de recreação.	19
35. Grandes mudanças nas atividades na igreja (por exemplo, muito mais ou muito menos do que o habitual.).	19
36. Grandes mudanças nas atividades sociais (por exemplo, clubes, dança, cinema, visitas etc.).	18
37. Fazer uma hipoteca ou um empréstimo de menos de 10 mil dólares (por exemplo, compra de um carro, televisor, congelador etc.).	17
38. Grandes mudanças do hábitos de sono (por exemplo, muito mais ou muito menos sono ou mudança da parte do dia em que esteja dormindo).	16
39. Grande mudança das reuniões de família (por exemplo, muito mais ou muito menos do que o habitual).	15
40. Grande mudança nos hábitos de alimentação (por exemplo, muito mais ou muito menos ingestão de comida ou horário ou ambiente das refeições muito diferente).	15
41. Férias.	13
42. Natal.	12
43. Pequenas transgressões da lei (por exemplo, multas de trânsito, andar imprudentemente, provocar tumulto etc.).	11

Quanto ao modo de gestão:

O modo de gestão foi verificado através dos dados qualitativos das observações, entrevistas e do roteiro de Hall, descrito no Capítulo 2. Para classificar o modo de gestão das empresas, levou-se em conta, a organização do trabalho, o modo de controle, a relação patronal-sindical, a participação do pessoal nas decisões e o modo de comunicação.

1- O modo de gestão taylorista e neotaylorista: o autor observa que esse modo inclui o modo fordista, uma variante do taylorismo aplicada aos processos de fabricação contínuos. As características principais são a divisão do trabalho bastante fragmentada, produção sob pressão do tempo, tarefas repetitivas, remuneração por peça produzida, rigidez de horários, direito de expressão bem reduzido, e até nulo, divisão entre a concepção, a execução e sistemas de controle muito elaborados. Chanlat (1995) constata que tal modo de gestão vê o ser humano como um ser dotado de energia física e muscular e movido unicamente por motivações de ordem econômica.. Ele completa observando que a nova versão desse método de gestão reside na utilização da informática, conservando no todo os princípios básicos.

2- O modo de gestão tecnoburocrático: o autor sinaliza que esse é o método de gestão descrito por Max Weber e que se manifestou nas organizações estatais para em seguida estender a outras organizações de maior ou menor porte. Conforme esse modo de gestão as características são por uma pirâmide hierárquica desenvolvida, divisão do trabalho parcelada, muito especializada, normas escritas valorizadas, centralização do poder, autonomia relativamente fraca para os níveis inferiores da hierarquia e direito à expressão muito limitado. As regras e os limites impostos por elas, estão antes de tudo. Chanlat (1995) comenta que tal modo de gestão encara a empresa como uma máquina racional e não unicamente mecânica como no caso do método taylorista e neotaylorista. A racionalidade predominante é de caráter funcional, que segundo Caravantes e Bjur (1995), é aquela voltada à adequação dos meios e dos fins propostos.

3- O modo de gestão baseado na excelência ou qualidade total: para o autor, a base desse método é a concorrência, a ênfase no êxito, a supervalorização da ação, a obrigação de ser forte, a capacidade de adaptação permanente, a canalização da energia individual nas atividades coletivas e o desafio permanente. Tal modo de gestão caracteriza-se por uma maior

autonomia de trabalho, um forte compromisso de envolvimento do empregado com as suas responsabilidades, recompensas materiais e simbólicas individualizadas, relações hierárquicas mais “igualitárias”, uma flexibilidade e uma polivalência da mão de obra e um recrutamento seletivo. Chanlat (1995) observa igualmente que esse método de gestão fundado na excelência exige um comprometimento total e uma adesão passional. O ser humano é visto como um indivíduo consagrado aos desafios e à superação de si mesmo. Coincide com a proposta da ReAdministração, em que a visão do homem funcional ou social é ampliada, desta vez para a se de ser total, aquele capaz de, calcado em seu potencial latente e através de um processo de aprendizagem permanente, ir além das limitações auto-impostas Caravantes (1997).

4- O modo de gestão participativo: conforme o autor, esse método de gestão reagrupa mais ou menos todas as experiências de gestão que fazem com que o pessoal de uma organização participe em diversos níveis. A expressão de tal participação pode apresentar-se tanto na organização do trabalho, quanto nas relações de poder, do ter e dos resultados. A ReAdministração de Caravantes e Bjur (1996) propõe a participação como uma das estratégias para garantir alta performance organizacional e satisfação individual

3.1.5 Resultados do alfa de Cronbach

Conforme proposta da tese, utilizou-se uma empresa-piloto para testar previamente os questionários, quanto às fases do estresse, quanto às tipologias de cultura organizacional e quanto à escala de reajustamento social, que mediriam e classificariam as variáveis em categorias e para verificar o coeficiente de consistência interna (coeficiente de alfa de Cronbach) dos mesmos.

Para tanto os procedimentos foram os seguintes:

Escolheu-se como empresa-piloto, o Hospital de Clínicas de Porto Alegre (H1) por ser uma empresa-escola, com seus objetivos direcionados para pesquisa em saúde e onde funciona o Conselho Nacional de Saúde. A amostra foi de 35 pessoas.

Submeteu-se a pesquisa ao referido Conselho que, após a solicitação de incluir um documento com a autorização dos participantes da pesquisa, considerou-a ética e metodologicamente adequada. (Atestado no Anexo).

Verificou-se se as questões dos questionários eram compreendidas pelas pessoas e calculou-se o coeficiente de alfa de Cronbach para medir a fidedignidade do instrumento de medida (Albanese, 1992). A fidedignidade é apenas um aspecto da validação. Se um teste não for fidedigno, não poderá ser válido. Contudo ser fidedigno não é suficiente para garantir a validade (Vianna, 1973).

Isto posto, o questionário que mede as fases do estresse recebeu modificações conforme a necessidade e o tratamento quantitativo foi orientado pelos próprios autores dos questionários.

Seguem os resultados do teste de Cronbach:

Resultado do teste de Cronbach no questionário que verificou a percepção das pessoas com relação à tipologia da cultura da empresa na qual elas trabalham:

Alpha = ,8934

Resultado do teste de Cronbach no questionário que mede a pontuação dos fatos sociais que predispõem a doenças graves:

Alpha = ,8417

Resultado do teste de Cronbach no questionário que mede as fases do estresse:

Alpha = ,8421

Conclusão

Os coeficientes obtidos, 0,8421 para o resultado do questionário que mede as fases de estresse, 0,8417 para o resultado do questionário que mede a predisposição a doenças graves e 0,8934 para o resultado do questionário que mede a percepção das pessoas quanto à tipologia da cultura organizacional são considerados satisfatórios porque o coeficiente mínimo exigido para a fidedignidade é maior ou igual a 0,70. (Albanese, 1992).

3.1.6 Resultados percentuais das categorias

Os gráficos apresentados são demonstrativos dos resultados do levantamento de dados, através de questionários (anexos) e descritos no item instrumentos de pesquisa.

Os dados foram processados no Centro de Estudos e Pesquisas em Administração (CEPA).

Observação: a ordem das colunas em todos os gráficos segue a ordem das legendas.

Empresa 1:

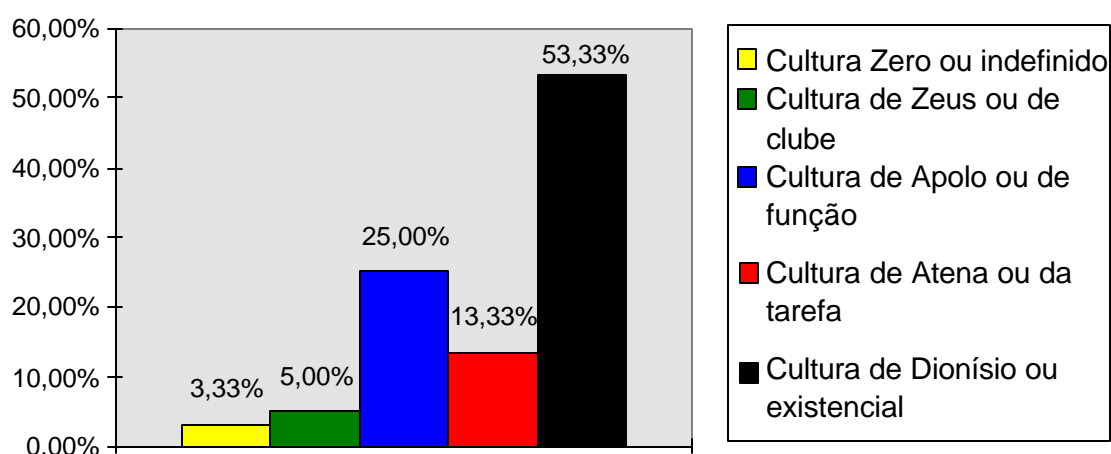


Gráfico 1: A percepção dos gerentes da Empresa 1 quanto à tipologia de cultura organizacional, em percentagens.

3,3% dos gerentes da Empresa 1 foi considerado cultura zero porque na contagem de pontos de classificação não foi possível classificar suas percepções da cultura organizacional em função de a pontuação resultar equilibrada.

5% dos gerentes da Empresa 1 percebeu a cultura organizacional como cultura de Zeus ou de clube.

25% dos gerentes da Empresa 1 percebeu a cultura organizacional como cultura de Apolo ou de função.

13,33% dos gerentes da Empresa 1 percebeu a cultura organizacional como cultura de Atena ou da tarefa.

53,33% dos gerentes da Empresa 1 percebeu a cultura organizacional como cultura de Dionísio ou existencial.

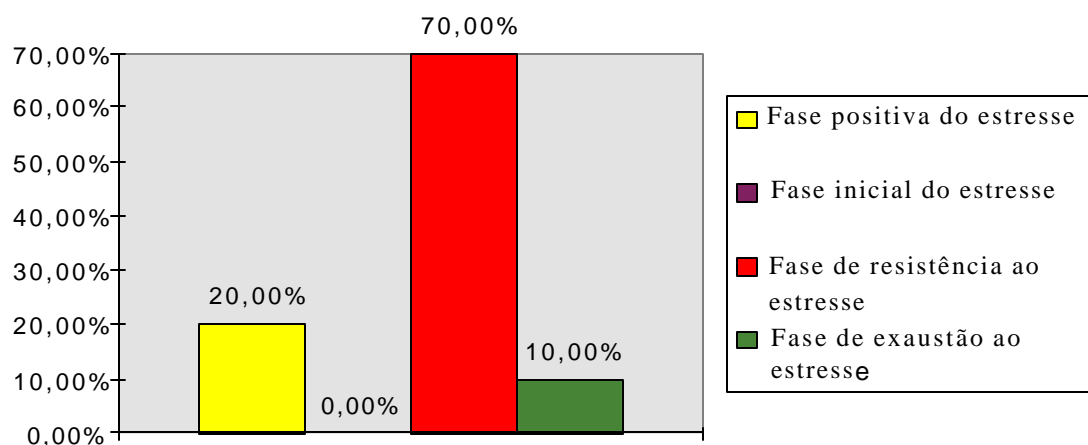


Gráfico 2: Os resultados sobre os sintomas experimentados pelos gerentes da Empresa 1, em percentagens.

20% da amostra da Empresa 1 experimenta a fase positiva do estresse.

Nenhum gerente da Empresa 1 experimenta a fase inicial do estresse.

70% da amostra da Empresa 1 experimenta a fase de resistência ao estresse.

10% da amostra da Empresa 1 experimenta a fase de exaustão ao estresse.

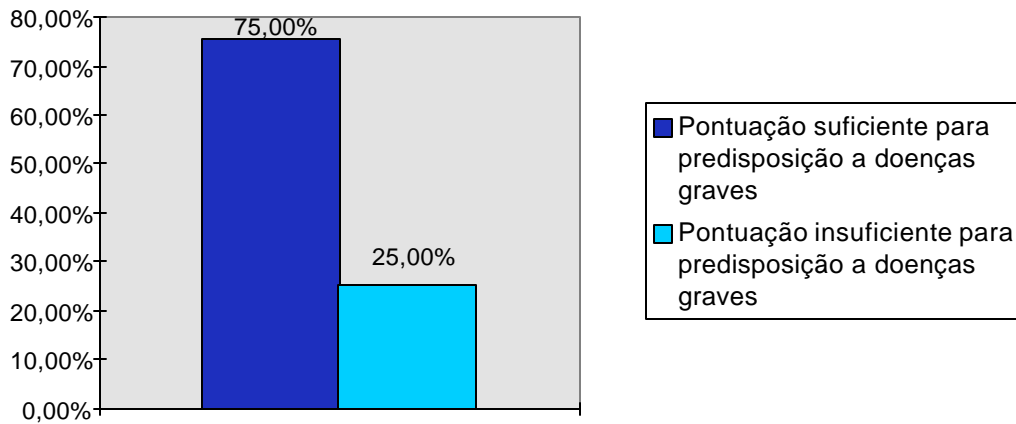


Gráfico 3: Os gerentes da empresa 1 que obtiveram pontuação suficiente para predisposição a doenças graves e os gerentes que obtiveram pontuação insuficiente para predisposição a doenças graves, em percentagens.

75% da amostra da Empresa 1 obteve pontuação suficiente a doenças graves e 25% obteve pontuação insuficiente para predisposição a doenças graves.

Empresa 2:

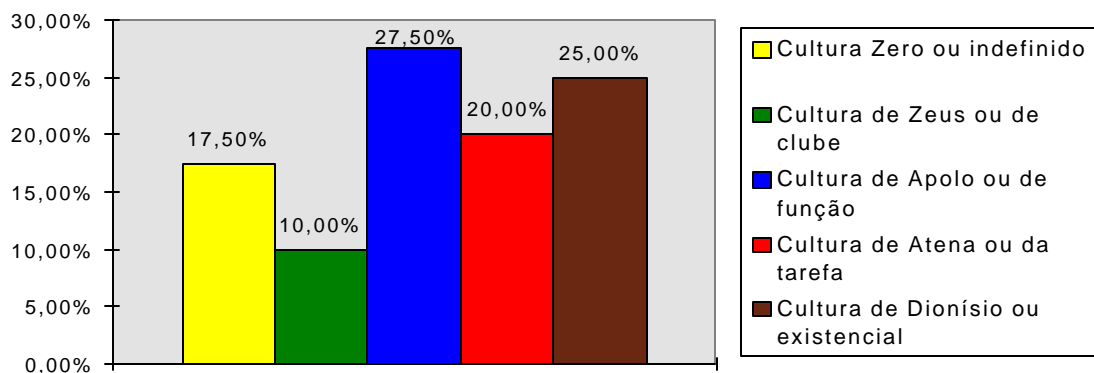


Gráfico 4: A percepção dos gerentes da Empresa 2 quanto à tipologia de cultura organizacional, em percentagens.

17,50% dos gerentes da Empresa 2 foi considerado cultura zero porque na contagem de pontos de classificação não foi possível classificar suas percepções da cultura organizacional em função de a pontuação resultar equilibrada.

10% dos gerentes da Empresa 2 percebeu a cultura organizacional como cultura de Zeus ou de clube.

27,50% dos gerentes da Empresa 2 percebeu a cultura organizacional como cultura de Apolo ou de função.

20% dos gerentes da Empresa 2 percebeu a cultura organizacional como cultura de Atena ou da tarefa.

25% dos gerentes da Empresa 2 percebeu a cultura organizacional como cultura de Dionísio ou existencial.

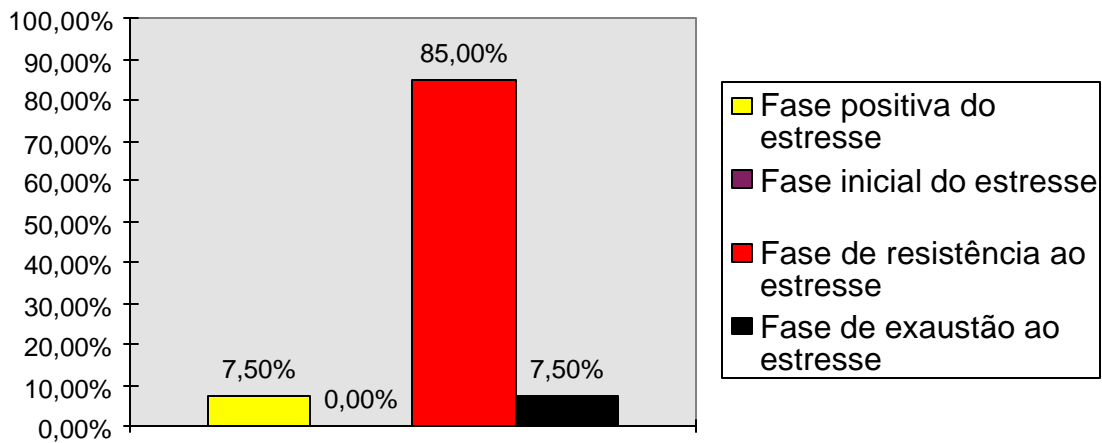


Gráfico 5: Os resultados sobre os sintomas experimentados pelos gerentes da Empresa 2, em percentagens.

7,50% da amostra da Empresa 2 experimenta a fase positiva do estresse.

Ninguém da amostra da Empresa 2 experimenta a fase inicial do estresse.

85% da amostra da Empresa 2 experimenta a fase de resistência ao estresse.

7,50% da amostra da Empresa 1 experimenta a fase de exaustão ao estresse.

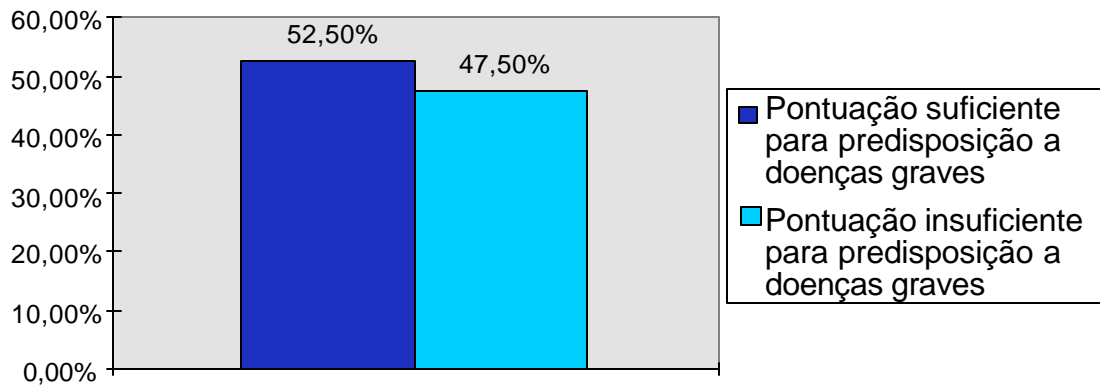


Gráfico 6: Os gerentes da Empresa 2 que obtiveram pontuação suficiente para predisposição a doenças graves e os gerentes que obtiveram pontuação insuficiente para predisposição a doenças graves, em percentagens.

52,50% da amostra da Empresa 1 obteve pontuação suficiente a doenças graves e 47,50% obteve pontuação insuficiente para predisposição a doenças graves.

Empresa 3:

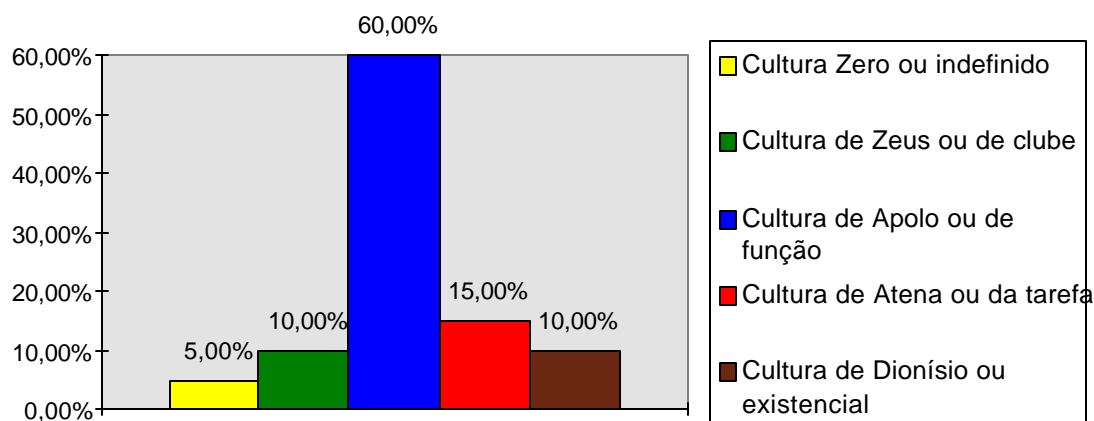


Gráfico 7: A percepção dos gerentes da Empresa 3 quanto à tipologia de cultura organizacional, em percentagens.

5% dos gerentes da Empresa 3 foi considerado cultura zero porque na contagem de pontos de classificação não foi possível classificar suas percepções da cultura organizacional em função de a pontuação resultar equilibrada.

10% dos gerentes da Empresa 3 percebeu a cultura organizacional como cultura de Zeus ou de clube.

60% dos gerentes da Empresa 3 percebeu a cultura organizacional como cultura de Apolo ou de função.

15% dos gerentes da Empresa 3 percebeu a cultura organizacional como cultura de Atena ou da tarefa.

10% dos gerentes da Empresa 3 percebeu a cultura organizacional como cultura de Dionísio ou existencial.

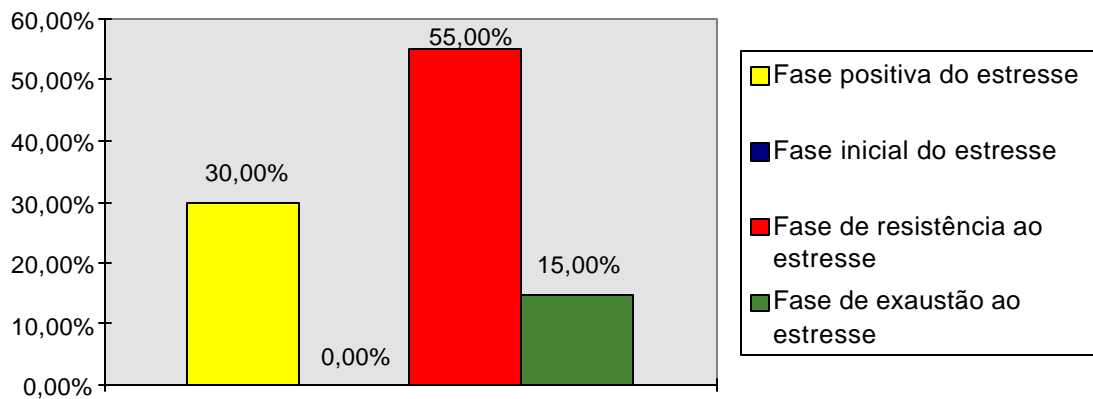


Gráfico 8: Os resultados sobre os sintomas experimentados pelos gerentes da Empresa 3, em percentagens.

30% da amostra da Empresa 3 experimenta a fase positiva do estresse.

0% da amostra da Empresa 3 experimenta a fase inicial do estresse.

55% da amostra da Empresa 3 experimenta a fase de resistência ao estresse.

15% da amostra da Empresa 3 experimenta a fase de exaustão ao estresse.

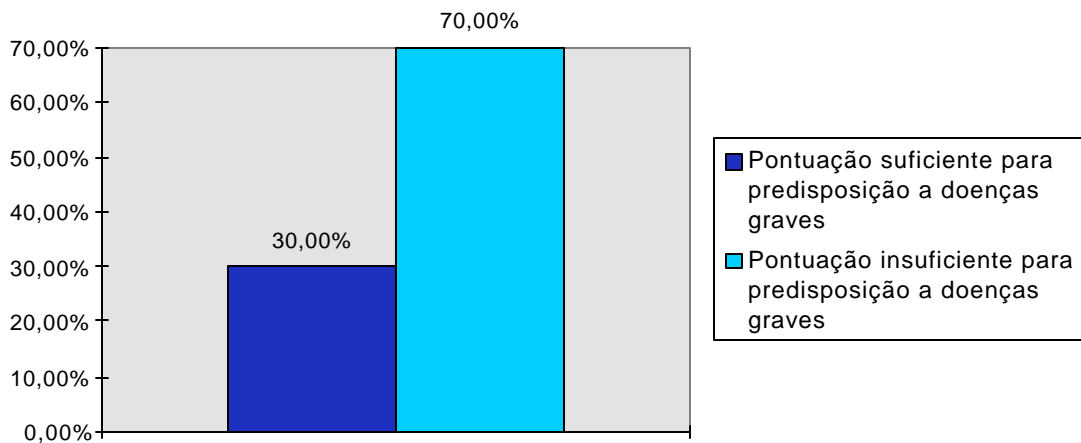


Gráfico 9: Os gerentes da Empresa 3 que obtiveram pontuação suficiente para predisposição a doenças graves e os gerentes que obtiveram pontuação insuficiente para predisposição a doenças graves, em percentagens.

30% da amostra da Empresa 3 obteve pontuação suficiente a doenças graves e 70% obteve pontuação insuficiente para predisposição a doenças graves.

Empresa 4:

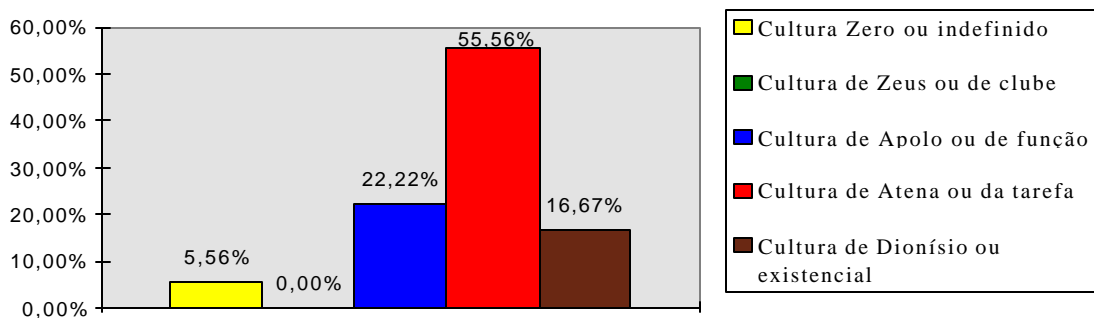


Gráfico 10: A percepção dos gerentes da Empresa 4 quanto à tipologia de cultura organizacional, em percentagens.

5,56% dos gerentes da Empresa 4 foi considerado cultura zero porque na contagem de pontos de classificação não foi possível classificar suas percepções da cultura organizacional em função da pontuação resultar equilibrada.

Nenhum dos gerentes da Empresa 4 percebeu a cultura organizacional como cultura de Zeus ou de clube.

22,22% dos gerentes da Empresa 4 percebeu a cultura organizacional como cultura de Apolo ou de função.

55,56% dos gerentes da Empresa 4 percebeu a cultura organizacional como cultura de Atena ou da tarefa.

16,67% dos gerentes da Empresa 4 percebeu a cultura organizacional como cultura de Dionísio ou existencial.

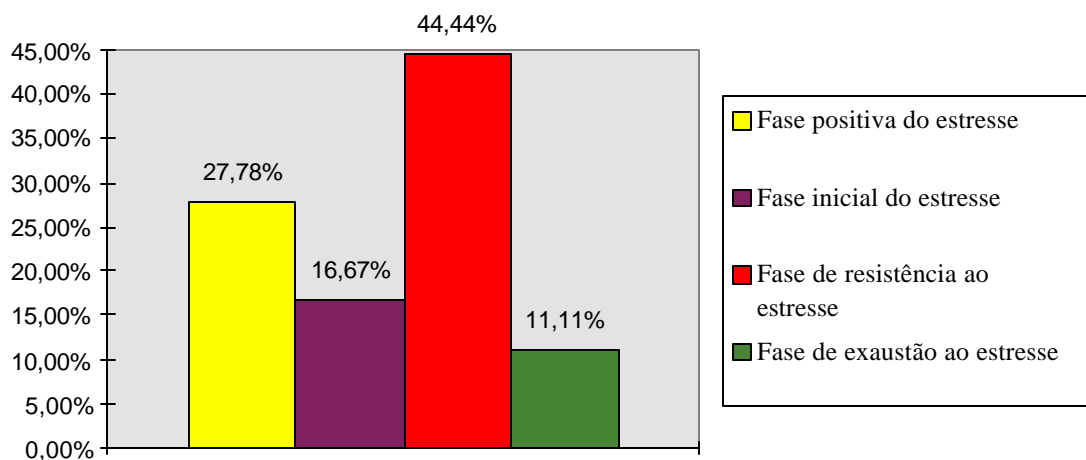


Gráfico 11: Os resultados sobre os sintomas experimentados pelos gerentes da Empresa 4, em percentagens.

27,78% da amostra da Empresa 4 experimenta a fase positiva do estresse.

16,67% da amostra da Empresa 4 experimenta a fase inicial do estresse.

44,44% da amostra da Empresa 4 experimenta a fase de resistência ao estresse.

11,11% da amostra da Empresa 4 experimenta a fase de exaustão ao estresse.

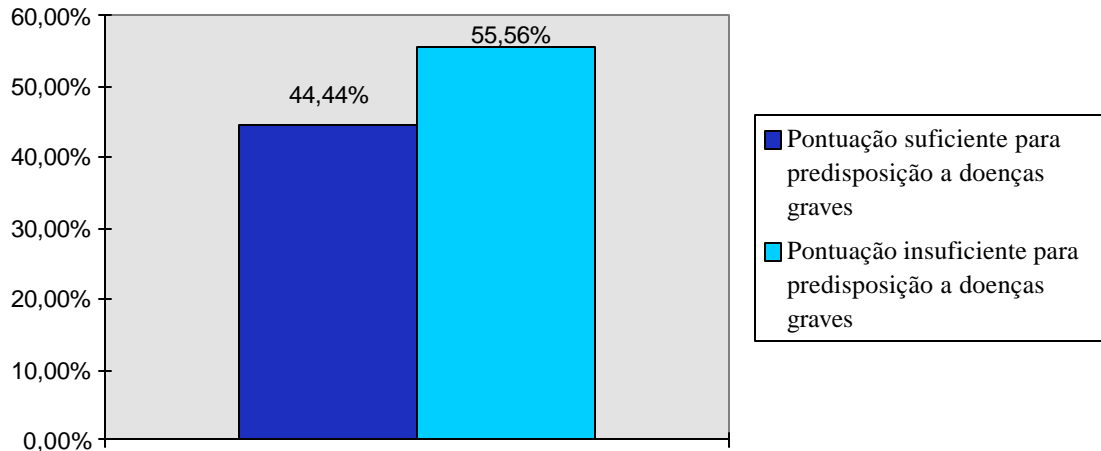


Gráfico 12: Os gerentes da Empresa 4 que obtiveram pontuação suficiente para predisposição a doenças graves e os gerentes que obtiveram pontuação insuficiente para predisposição a doenças graves, em percentagens.

44,44% da amostra da Empresa 4 obteve pontuação suficiente a doenças graves e 55,55% obteve pontuação insuficiente para predisposição a doenças graves.

Empresa 5:

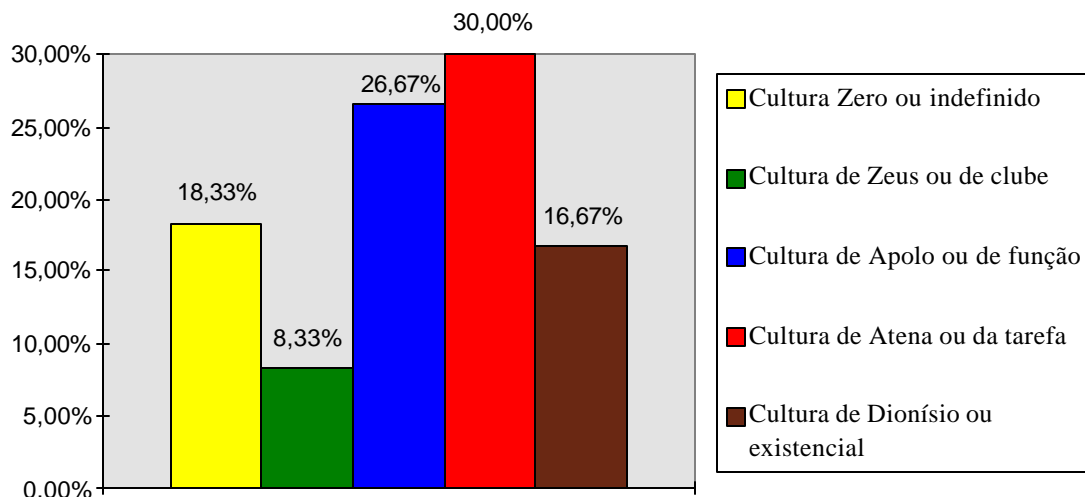


Gráfico 13: A percepção dos gerentes da Empresa 5 quanto à tipologia de cultura organizacional, em percentagens.

18,33% dos gerentes da Empresa 5 foi considerado cultura zero porque na contagem de pontos de classificação não foi possível classificar suas percepções da cultura organizacional em função de a pontuação resultar equilibrada.

8,33% dos gerentes da Empresa 5 percebeu a cultura organizacional como cultura de Zeus ou de clube.

26,67% dos gerentes da Empresa 5 percebeu a cultura organizacional como cultura de Apolo ou de função.

30% dos gerentes da Empresa 5 percebeu a cultura organizacional como cultura de Atena ou da tarefa.

16,67% dos gerentes da Empresa 5 percebeu a cultura organizacional como cultura de Dionísio ou existencial.

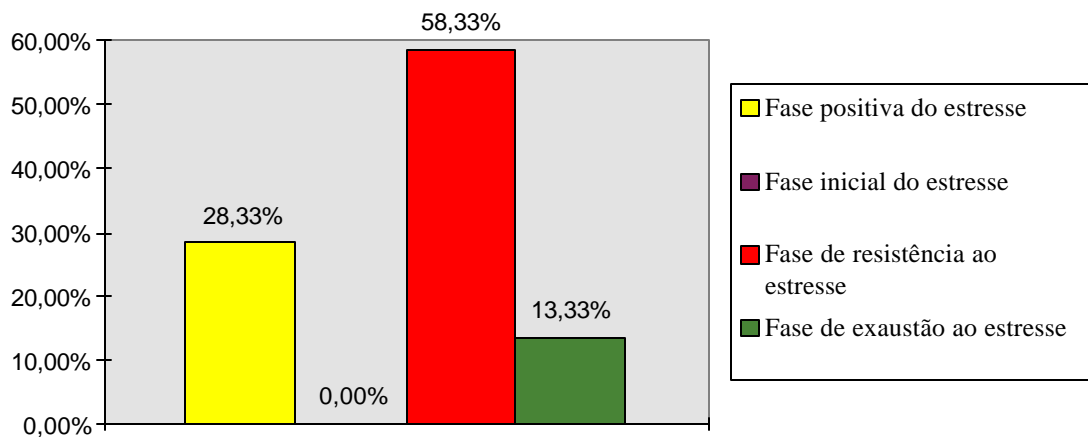


Gráfico 14: Os resultados sobre os sintomas experimentados pelos gerentes da Empresa 5, em percentagens.

28,33% da amostra da Empresa 5 experimenta a fase positiva do estresse.

Ninguém da amostra da Empresa 5 experimenta a fase inicial do estresse.

58,33% da amostra da Empresa 5 experimenta a fase de resistência ao estresse.

13,33% da amostra da Empresa 5 experimenta a fase de exaustão ao estresse.

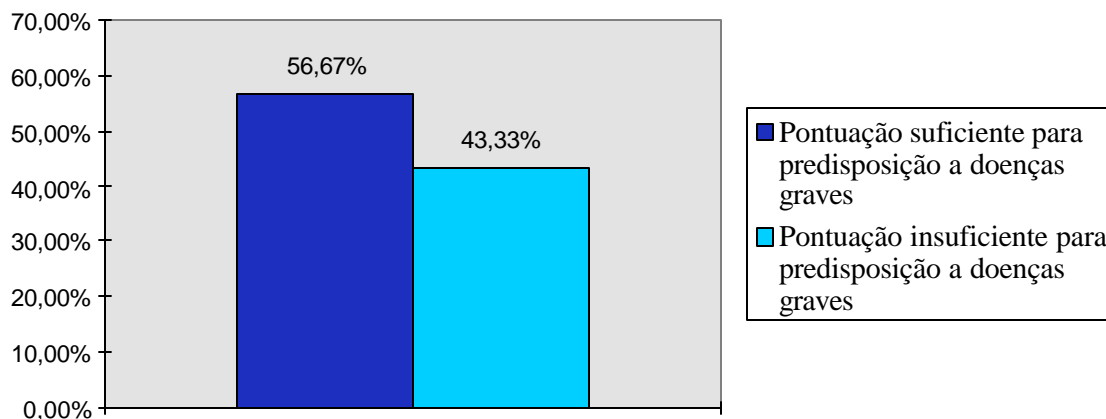


Gráfico 15: Os gerentes da Empresa 5 que obtiveram pontuação suficiente para predisposição a doenças graves e os gerentes que obtiveram pontuação insuficiente para predisposição a doenças graves, em percentagens.

56,67% da amostra da Empresa 5 obteve pontuação suficiente para a predisposição a doenças graves e 43,33% obteve pontuação insuficiente para predisposição a doenças graves.

Empresa 6:

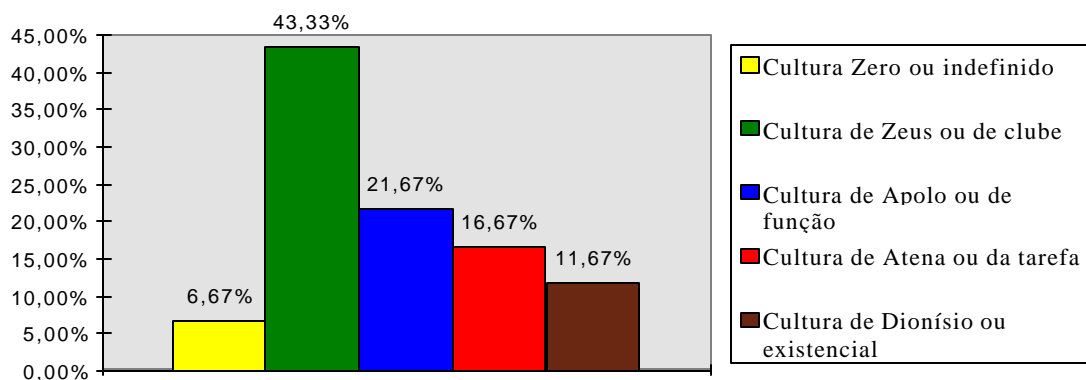


Gráfico 16: A percepção dos gerentes da Empresa 6 quanto à tipologia de cultura organizacional, em percentagens.

6,67% dos gerentes da Empresa 6 foi considerado cultura zero porque na contagem de pontos de classificação não foi possível classificar suas percepções da cultura organizacional em função da pontuação resultar equilibrada.

43,33% dos gerentes da Empresa 6 percebeu a cultura organizacional como cultura de Zeus ou de clube.

21,67% dos gerentes da Empresa 6 percebeu a cultura organizacional como cultura de Apolo ou de função.

16,67% dos gerentes da Empresa 6 percebeu a cultura organizacional como cultura de Atena ou da tarefa.

11,67% dos gerentes da Empresa 6 percebeu a cultura organizacional como cultura de Dionísio ou existencial.

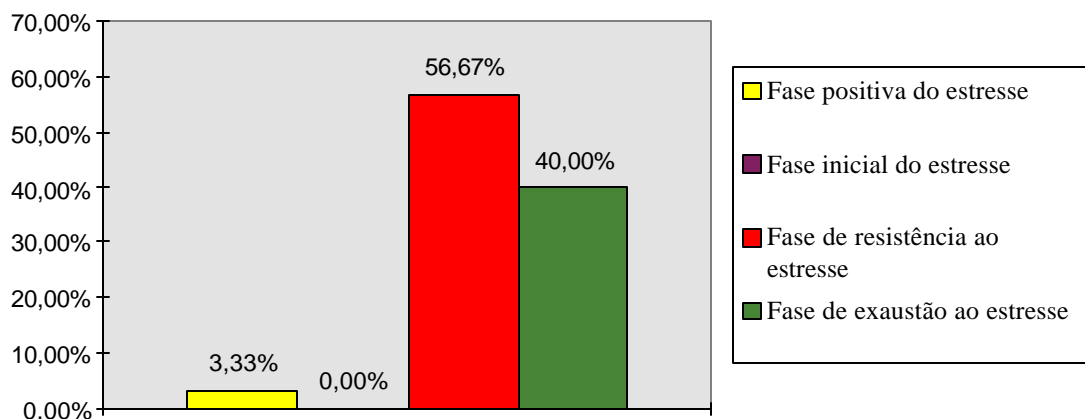


Gráfico 17: Os resultados sobre os sintomas experimentados pelos gerentes da Empresa 6, em percentagens.

3,33% da amostra da Empresa 6 experimenta a fase positiva do estresse.

Nenhum dos gerentes da amostra da Empresa 6 experimenta a fase inicial do estresse.

56,67% da amostra da Empresa 6 experimenta a fase de resistência ao estresse.

40% da amostra da Empresa 6 experimenta a fase de exaustão ao estresse.

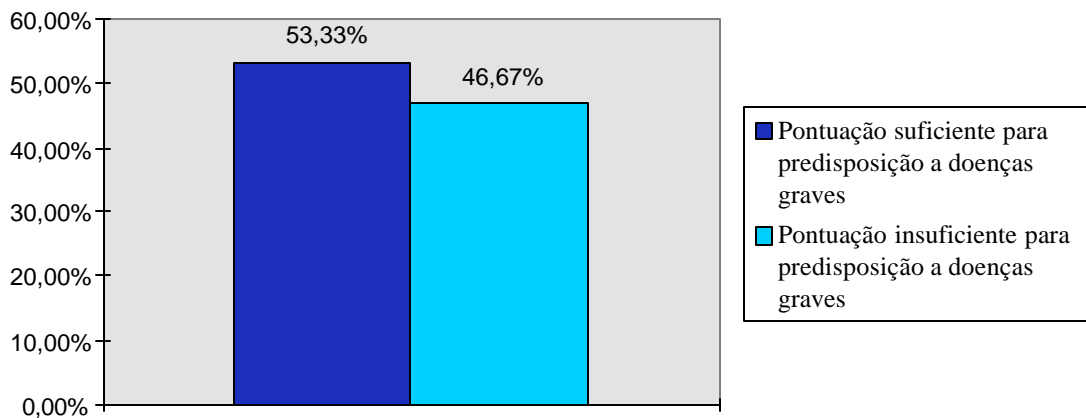


Gráfico 18: Os gerentes da Empresa 6 que obtiveram pontuação suficiente para predisposição a doenças graves e os gerentes que obtiveram pontuação insuficiente para predisposição a doenças graves, em percentagens.

53,33% da amostra da Empresa 6 obteve pontuação suficiente a doenças graves e 46,67% obteve pontuação insuficiente para predisposição a doenças graves.

Empresa 7:

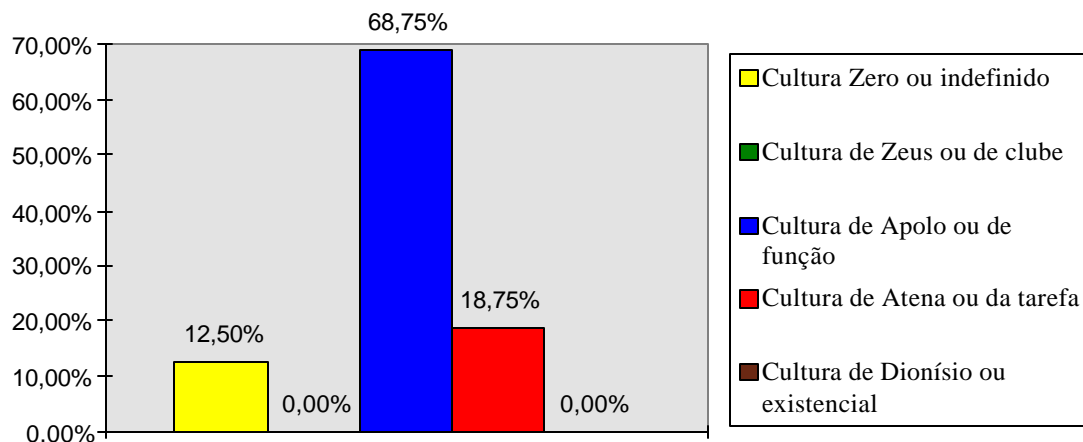


Gráfico 19: A percepção dos gerentes da Empresa 7 quanto à tipologia de cultura organizacional, em percentagens.

12,50% dos gerentes da Empresa 7 foi considerado cultura zero porque na contagem de pontos de classificação não foi possível classificar suas percepções da cultura organizacional em função de a pontuação resultar equilibrada.

Nenhum dos gerentes da Empresa 7 percebeu a cultura organizacional como cultura de Zeus ou de clube.

68,75% dos gerentes da Empresa 7 percebeu a cultura organizacional como cultura de Apolo ou de função.

18,75% dos gerentes da Empresa 7 percebeu a cultura organizacional como cultura de Atena ou da tarefa.

Nenhum dos gerentes da Empresa 7 percebeu a cultura organizacional como cultura de Dionísio ou existencial.

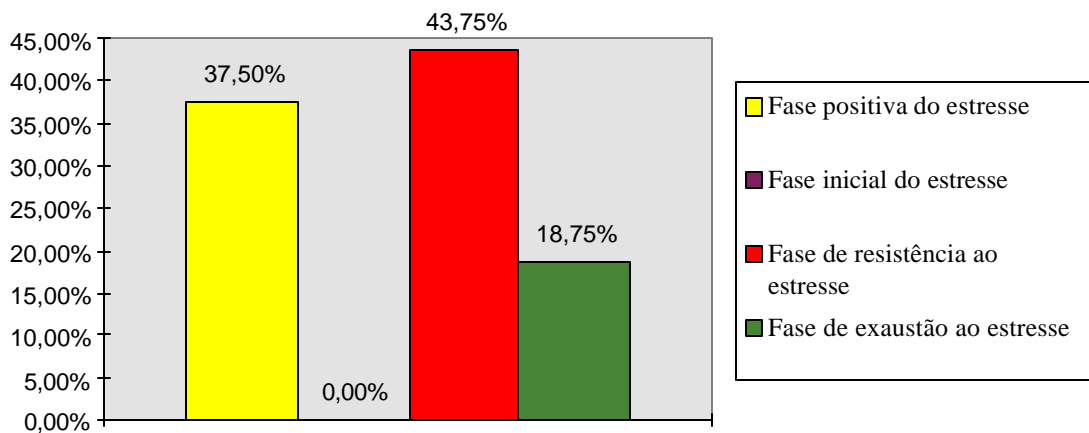


Gráfico 20: Os resultados sobre os sintomas experimentados pelos gerentes da Empresa 7, em percentagens.

37,50% da amostra da Empresa 7 experimenta a fase positiva do estresse.

0% da amostra da Empresa 7 experimenta a fase inicial do estresse.

43,75% da amostra da Empresa 7 experimenta a fase de resistência ao estresse.

18,75% da amostra da Empresa 7 experimenta a fase de exaustão ao estresse.

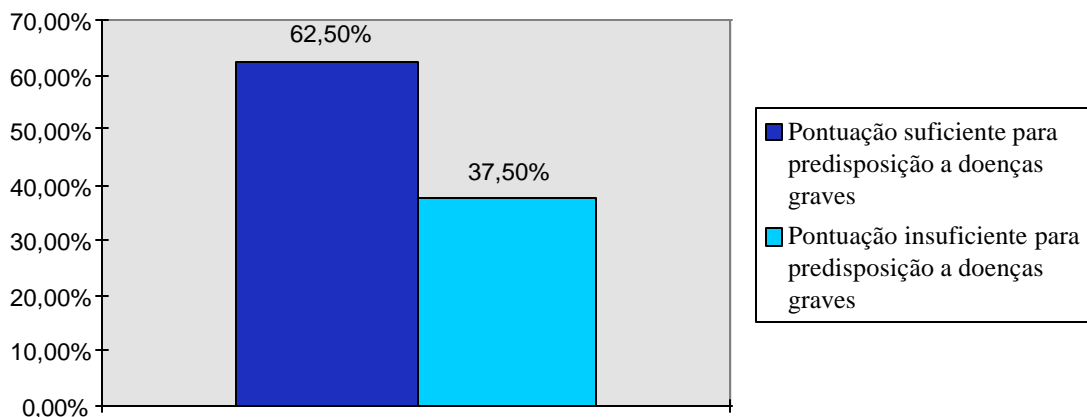


Gráfico 21: Os gerentes da Empresa 7 que obtiveram pontuação suficiente para predisposição a doenças graves e os gerentes que obtiveram pontuação insuficiente para predisposição a doenças graves, em percentagens.

62,50% da amostra da Empresa 6 obteve pontuação suficiente a doenças graves e 37,50% obteve pontuação insuficiente para predisposição a doenças graves.

Empresa 8:

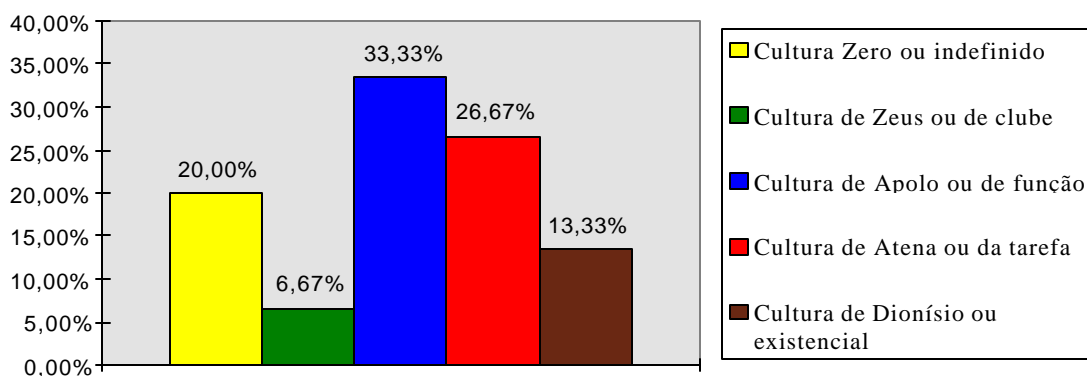


Gráfico 22: A percepção dos gerentes da Empresa 8 quanto à tipologia de cultura organizacional, em percentagens.

20% dos gerentes da Empresa 8 foi considerado cultura zero porque na contagem de pontos de classificação não foi possível classificar suas percepções da cultura organizacional em função da pontuação não definir nenhuma tipologia de cultura.

6,67% dos gerentes da Empresa 8 percebeu a cultura organizacional como cultura de Zeus ou de clube.

33,33% dos gerentes da Empresa 8 percebeu a cultura organizacional como cultura de Apolo ou de função.

26,67% dos gerentes da Empresa 8 percebeu a cultura organizacional como cultura de Atena ou da tarefa.

13,33% dos gerentes da Empresa 8 percebeu a cultura organizacional como cultura de Dionísio ou existencial.

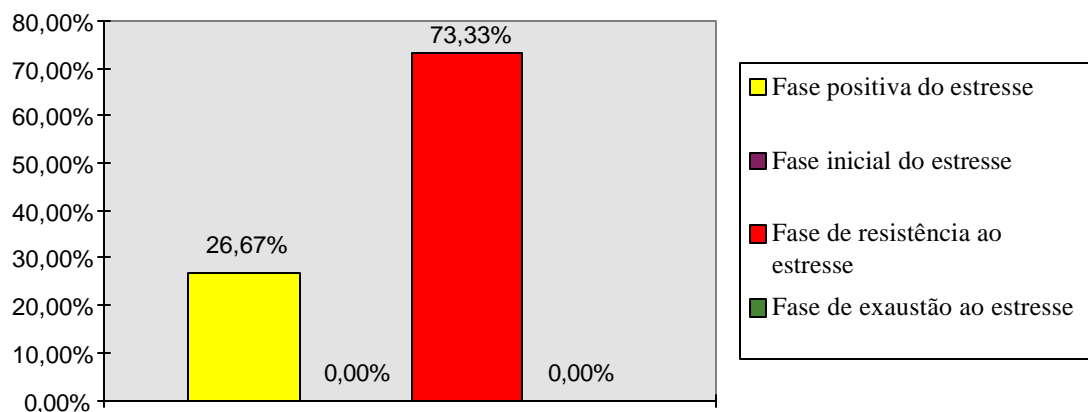


Gráfico 23: Os resultados sobre os sintomas experimentados pelos gerentes da Empresa 8, em percentagens.

26,67% da amostra da Empresa 8 experimenta a fase positiva do estresse.

Nenhum dos gerentes da amostra da Empresa 8 experimenta a fase inicial do estresse.

73,33% da amostra da Empresa 8 experimenta a fase de resistência ao estresse.

Ninguém da amostra da Empresa 8 experimenta a fase de exaustão ao estresse.

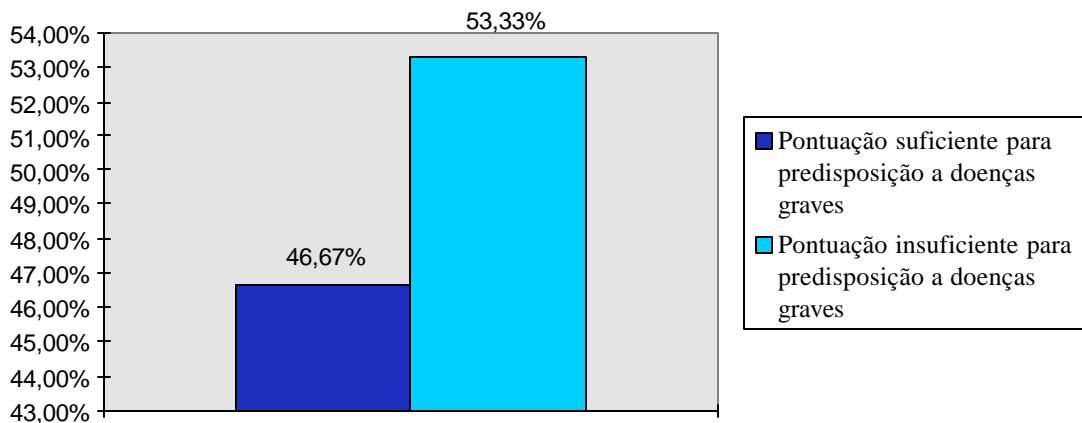


Gráfico 24: Os gerentes da Empresa 8 que obtiveram pontuação suficiente para predisposição a doenças graves e os gerentes que obtiveram pontuação insuficiente para predisposição a doenças graves, em percentagens.

46,67% da amostra da Empresa 8 obteve pontuação suficiente a doenças graves e 53,33% obteve pontuação insuficiente para predisposição a doenças graves.

3.1.7. Resultados das análises de correspondência, testes de Qui-quadrado e resíduos ajustados

Realizada a descrição dos resultados em termos percentuais de cada empresa, apresenta-se a seguir, os resultados da análise de correspondência, testes de qui-quadrado e resíduos ajustados que sintetizam a visão conjunta das variáveis categóricas relacionadas.

Os resultados apresentados são resultados do tratamento estatístico feito aos dados levantados nas empresas através dos questionários anexos e referidos no item instrumentos de

pesquisa. O grupo 1 refere-se aos hospitais e grupo 2 refere-se às empresas, todos descritos no item caracterização das empresas.

A finalidade da Análise Fatorial de Correspondência (AFC) é mostrar de modo gráfico o grau de associação entre um conjunto de variáveis qualitativas, para uma determinada população. Trata-se de um método estatístico descritivo que permite ir percebendo se há associações significativas entre variáveis categóricas durante o andamento da própria investigação, testando hipóteses ou descobrindo associações que não haviam sido previstas. Esta técnica busca uma medida que indica se há tendências para determinadas associações. A AFC é uma técnica para explorar graficamente tabelas de contingências, levando o investigador a perceber associações possíveis e interpretá-las. (Leal e Fachel, 1994).

Os resíduos ajustados mostram que as relações não são casuais, isto é, não ocorreram ao acaso. Pode-se considerar o valor do resíduo ajustado significativo quando ele é $> 1,96$ ou $< -1,96$. (Everett, 1992).

Quanto ao Qui-quadrado, será considerado válido quando o número de caselas com frequência esperada < 5 é menos que 20% ou e será considerado significativo quando o valor de p for $<$ que 0,05 (Fonseca e Martins, 1996).

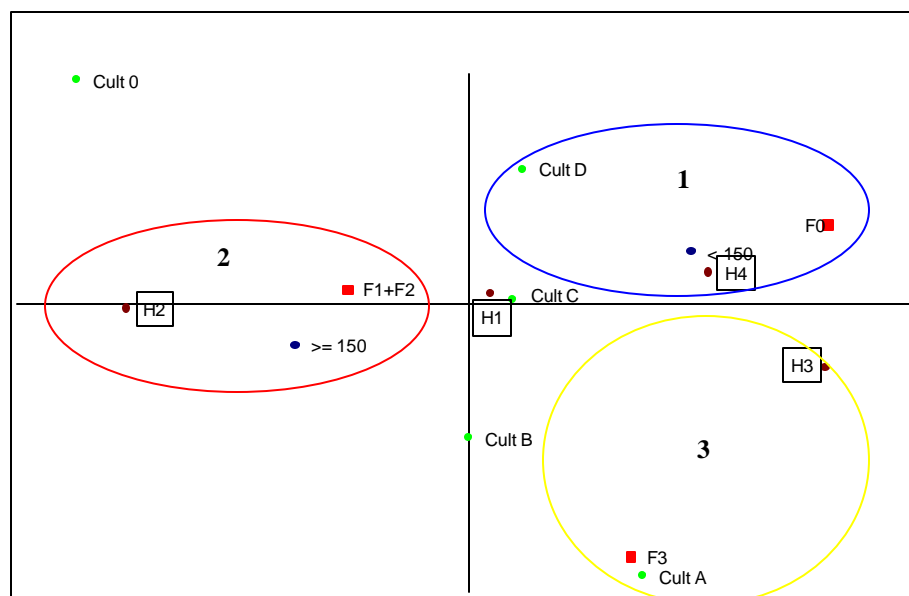


Figura 1: AFC das fases do estresse, tipologias de cultura organizacional, fatos sociais que predisõem ao estresse e empresas (modo de gestão) do grupo 1.

A figura 1 mostra uma análise fatorial de correspondência multivariada com a finalidade de verificar o comportamento de todas as variáveis categóricas de forma conjunta. É a visualização das associações possíveis entre as variáveis categóricas:

a- H1, H2, H3 e H4 são os hospitais, descritos no item, amostra.

O H1, H2 e H3 foram classificados como modo tecnoburocrático, o H4 pode ser classificado como modo de gestão participativo.

b- F0, F1, F2, F3 e F4 são as fases de estresse.

c- cult. A, cult. B, cult. C e cult. D são as tipologias de cultura de Handy.*

d- 150 com sinais de menor, maior e igual indicam a pontuação dos fatos sociais que predisõem a doenças graves

A nuvem 1 mostra a proximidade entre a fase positiva do estresse (F0), a cultura existencial ou de Dionísio (cult D), a pontuação menor que 150 para predisposição a doenças graves (< 150) e empresa que foi classificada com o modo de gestão participativo (H4).

A nuvem 2 mostra a proximidade entre a F1 e F2 do estresse, a pontuação maior ou igual para predisposição a doenças graves e o H2, hospital classificado como modo de gestão tecnoburocrático.

A nuvem 3 mostra uma proximidade entre a F3, fase de exaustão de estresse, a cultura A de Zeus ou de clube e a H3, empresa classificada com o modo de gestão tecnoburocrático.

* cult. 0, significa não especificação da cultura, ou a resposta não foi marcada ou a pessoa marcou letras em número igual. (exemplo 9 respostas A e 9 respostas B), o que impedia de especificar em qual tipo de cultura ela se enquadrava.

As figuras 2, 3 e 4 apresentam os resultados das AFCs de forma parcial com a finalidade de verificar o comportamento das variáveis do estresse com relação às outras categorias (tipologias de cultura organizacional, modos de gestão e fatos sociais que predisõem a doenças graves) independentes uma das outras.

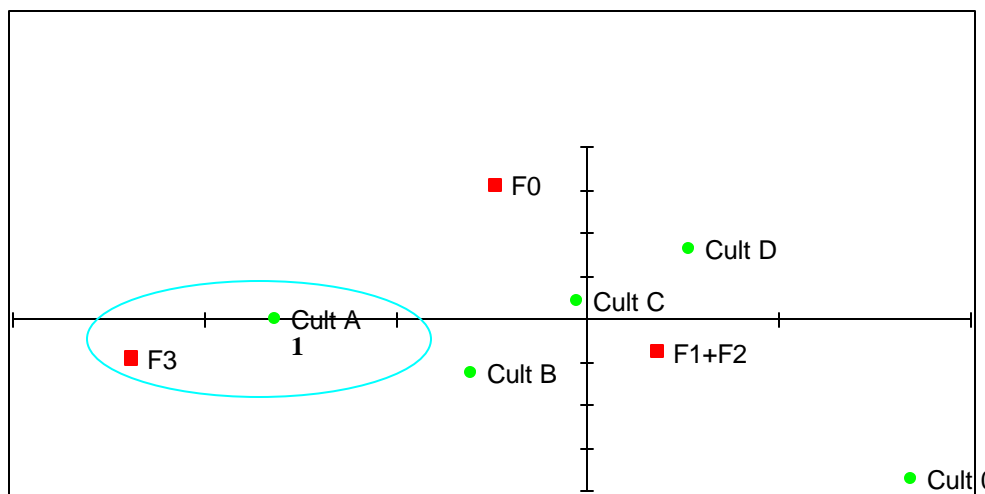


Figura 2: AFC das fases do estresse e as tipologias de cultura das empresas do grupo 1.

O resultado da AFC da figura 2, nuvem 1, mostra a associação da cultura de Zeus (cult A) com a fase de exaustão de estresse (F3), indicando a mesma proximidade entre elas vista na figura 1.

Tabela 1: Demonstrativo dos resultados do teste Qui-quadrado e resíduos ajustados das tipologias de cultura e fases do estresse das empresas do grupo 1.

Cultura	Fases do estresse									
	Fo			F1+F2			F3			
	Obs	Esp.	R	Obs	Esp.	R	Obs	Esp.	R	
Zero	1	2,0	-0,8	9	7,0	1,4	0	1,0	-1,1	
A	2	2,0	0	6	7,0	-0,7	2	1,0	1,1	
B	7	8,2	-0,6	29	29,5	-0,2	6	4,3	1,1	
C	6	5,7	0,2	20	20,4	-0,2	3	2,9	0	
D	11	9,2	0,8	33	33,0	0	3	4,8	-1,1	
Qui-quadrado		valor								p

Pearson	5,08005	0,74899
---------	---------	---------

Células com frequência < 5= 46,7%

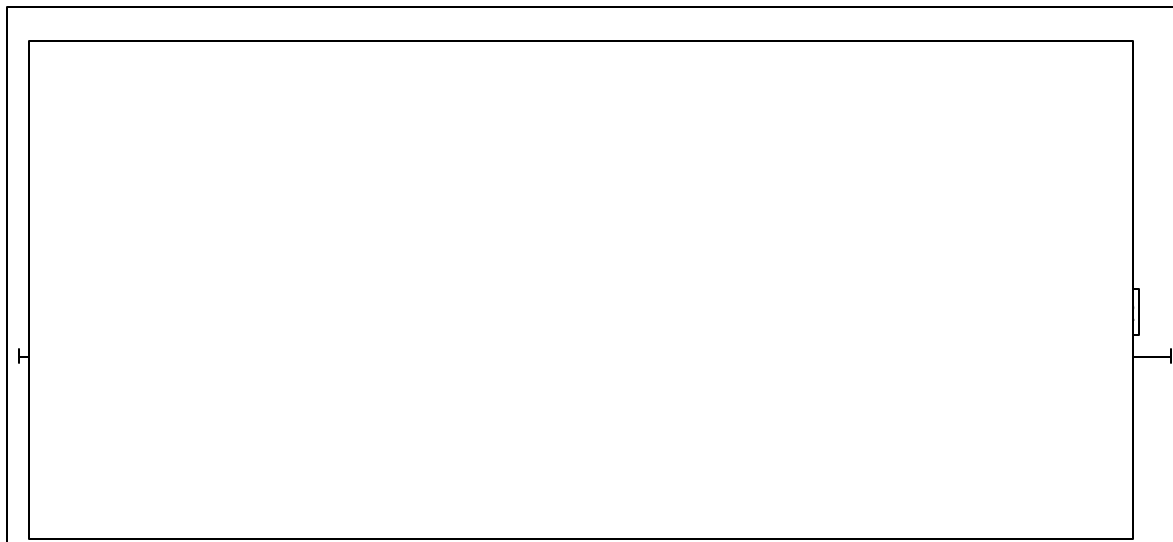


Figura 3: AFC das fases do estresse e as empresas (modo de gestão) do grupo 1.

Na figura 3, resultado da AFC entre as fases do estresse e as empresas (modo de gestão), nuvem 1, pode-se visualizar a proximidade da H3, empresa H3 com modo de gestão tecnoburocrático com a F3, fase de exaustão do estresse. É possível visualizar na nuvem 2 a proximidade da H4, empresa com modo de gestão participativo com a F0, fase positiva do estresse. Na nuvem 3 a proximidade da H2, empresa com modo de gestão tecnoburocrático com as F1 e F2, fase inicial e fase de resistência do estresse.

Tabela 2: Demonstrativo dos resultados do teste Qui-quadrado e resíduos ajustados das fases do estresse e das empresas (modo de gestão) do grupo 1.

Empresas	Fases do estresse								
	Fo			F1+F2			F3		
	Obs	Esp.	R	Obs	Esp.	R	Obs	Esp.	R
H1	12	11,3	0,3	42	42,6	-0,2	6	6,1	0
H2	3	7,5	*-2,2	34	28,4	*2,3	3	4,1	-0,7
H3	6	3,8	1,4	11	14,2	-1,7	3	2,0	0,8
H4	5	3,4	1,0	11	12,8	-1,0	2	1,8	0,1
Qui-quadrado	valor					p			

Pearson	7,69796	0,26108
Células com frequência esperada < 5 = 41,7%		

Embora o Qui-quadrado não seja significativo pois o valor do p é de 0,26108, a linha E2 da empresa com modo de gestão tecnicoburocrático, na coluna R da F0, mostra associação local *, indicando que essa relação não é casual.

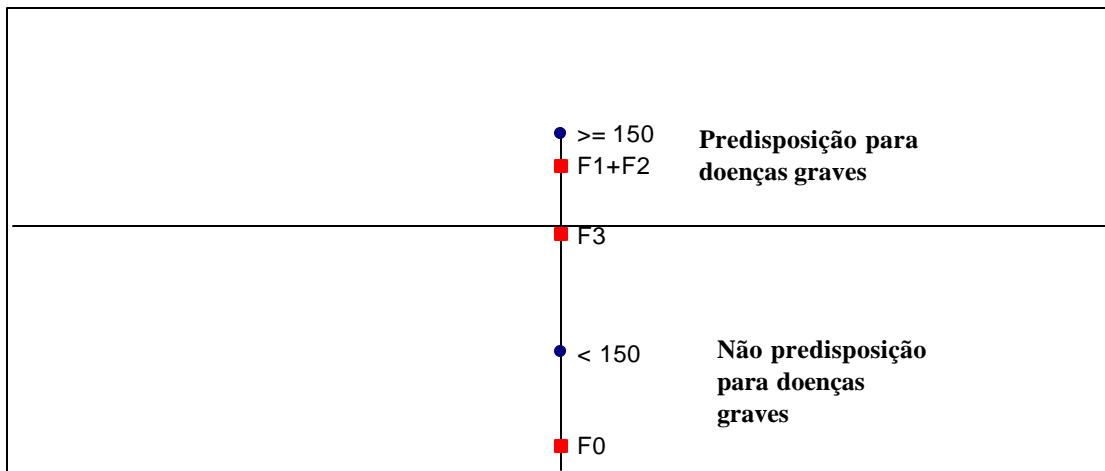


Figura 4: AFC das fases do estresse e dos fatos sociais que predisõem a doenças graves das amostras das empresas do grupo 1.

A parte superior da figura 4 mostra a proximidade das F1 e F2, fase inicial do estresse e de resistência com a pontuação ≥ 150 para predisposição a doenças graves.

A parte inferior da figura 4 mostra a proximidade da F0, fase positiva do estresse com a pontuação < 150 para predisposição a doenças graves.

Tabela 3: Demonstrativo dos resultados do Qui-quadrado e resíduos ajustados dos fatos sociais que predisõem a doenças graves e fases do estresse das empresas do grupo 1.

F.Sociais	Fases do estresse								
	Fo			F1+F2			F3		
	Obs	Esp.	R	Obs	Esp.	R	Obs	Esp.	R
< 150	16	10,9	*2,2	36	41,2	*-2,0	6	5,9	0,1
≥ 150	10	15,1	*-2,2	62	56,8	*2,0	8	8,1	-0,1

Qui-quadrado	valor	p
Pearson	5,19302	0,07453

Frequência mínima esperada = 5,884

As associações locais * mostram que existe uma associação entre a fase positiva do estresse e a pontuação < 150, que há uma distância da pontuação < 150 para predisposição a doenças graves das fases inicial e de resistência ao estresse e uma proximidade da pontuação ≥ 150 com as fases inicial e de exaustão ao estresse.

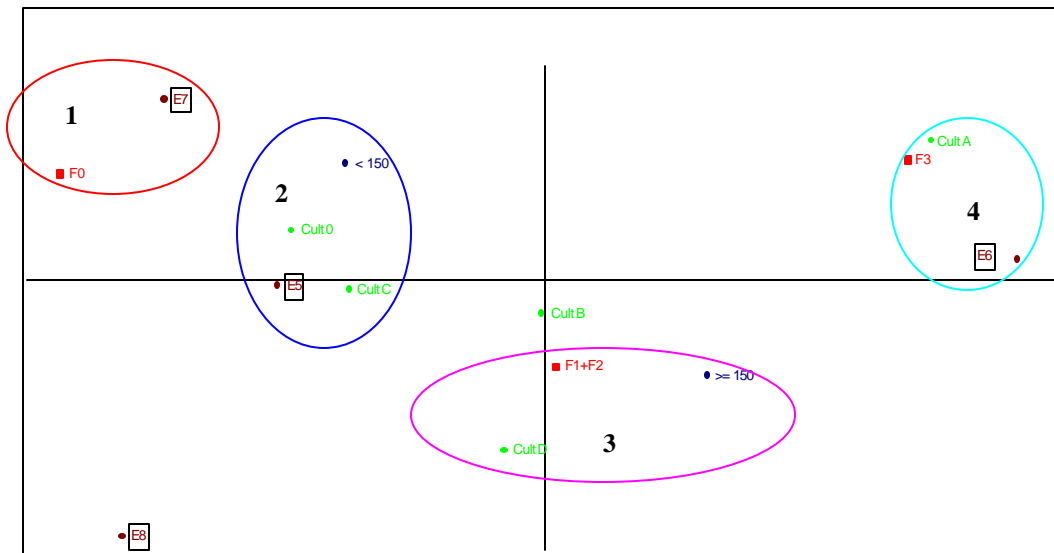


Figura 5: AFC das fases do estresse, das tipologias de cultura, dos fatos sociais que predispõem ao estresse e das empresas (modos de gestão) do grupo 2.

A figura 5 mostra uma análise fatorial multivariada. É a visualização das associações possíveis entre as variáveis categóricas:

a - E5, E6, E7, e E8 são as empresas descritas no item amostra.

O E5 é o banco administrado de modo de gestão baseado na excelência ou qualidade total, o E6 é uma estatal administrada de modo tecnoburocrático, o E7 é uma fábrica de tratores e colheitadeiras e tem o modo de gestão participativo e o E8 é uma empresa

autárquica e pode ser classificado como modo de gestão misto entre tecnoburocrático e participativo.

b - F0, F1, F2, F3 e F4 são as fases de estresse.

c - cult. A, cult. B, cult. C e cult. D são as tipologias de cultura de Handy.*

d - 150 com sinais de menor, maior e igual indicam a pontuação dos fatos sociais que predis põem a doenças graves

A nuvem 1 mostra a proximidade entre a fase positiva do estresse (F0) e a empresa E7 com modo de gestão participativo. A nuvem 2 mostra a proximidade da empresa E5 com modo de gestão baseado na excelência ou qualidade total , pontuação menor que 150 para predisposição a doenças graves e a cultura C, cultura de Atena. Essa proximidade mostra que uma empresa com modo de gestão baseado na excelência ou qualidade total tem relação com a cultura de Atena.

A nuvem 3 mostra a proximidade das F1 e F2, fase inicial e fase de resistência do estresse com cultura D, de Dionísio e pontuação maior ou igual a 150 para predisposição a doenças graves.

A nuvem 4 mostra a proximidade da F3, fase de exaustão do estresse com a empresa E6, com modo de gestão tecnoburocrático e a cultura de Zeus ou de clube.

As figuras 6, 7 e 8 apresentam os resultados das AFCs de forma parcial com a finalidade de verificar o comportamento das variáveis do estresse com relação às outras categorias (tipologias de cultura organizacional, modos de gestão e fatos sociais que predis põem a doenças graves) independentes uma das outras.

* cult. 0, significa que não especificação da cultura, ou a resposta não foi marcada ou a pessoa marcou letras em número igual. (exemplo, 9 respostas A e 9 respostas B), o que impediu de especificar em qual tipo de cultura ela se enquadrava.

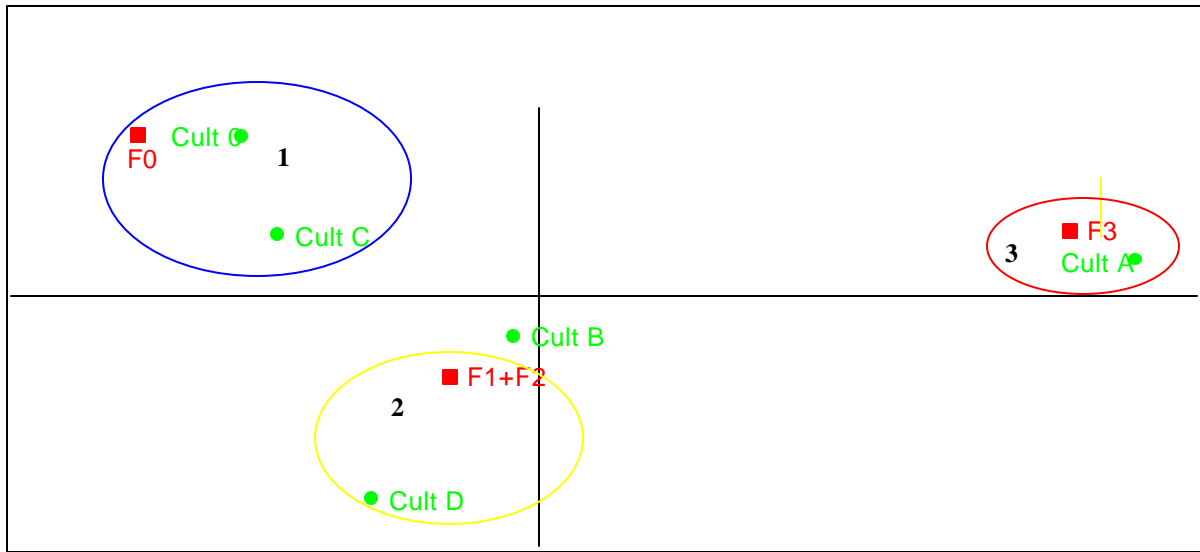


Figura 6: AFC das fases do estresse e tipologias de cultura organizacional das amostras das empresas do grupo 2.

A nuvem 1 mostra a proximidade da F0, fase positiva do estresse com a cultura C de Atena ou da tarefa. A nuvem 2 mostra a proximidade das F1, fase inicial do estresse e F2, fase de resistência do estresse com a cultura D, de Dionísio ou existencial, e a nuvem 3 mostra a proximidade da F3, fase de exaustão do estresse com a cultura A de Zeus ou de clube.

A proximidade da cultura B, cultura de Apolo ou de função, da nuvem 2 não é interpretada devido a sua proximidade do ponto 0, porque um ponto-população que está próximo à origem é muito semelhante à população média. (Callegari-Jacques,1991).

Tabela 4: Demonstrativo dos resultados do teste Qui-quadrado e resíduos ajustados das tipologias de cultura e fases do estresse das empresa do grupo 2.

Cultura	Fases do estresse								
	Fo			F1+F2			F3		
	Obs	Esp.	R	Obs	Esp.	R	Obs	Esp.	R
Zero	5	3,3	1,1	9	9,7	-0,4	3	4,1	-0,6
A	3	6,0	-1,5	15	17,7	-1,1	13	7,4	*2,7
B	9	9,4	-0,2	29	27,9	-0,4	11	11,7	-0,3
C	9	6,7	1,1	20	19,9	0	6	8,3	-1,1
D	3	3,6	-0,4	13	10,8	1,1	3	4,5	-0,9
Qui-quadrado	valor					p			
Pearson	9,96798					0,26728			

Células com frequência esperada < 5 = 26,7%

A associação local mostra que a relação entre a fase de exaustão do estresse e a cultura de Zeus não é casual.

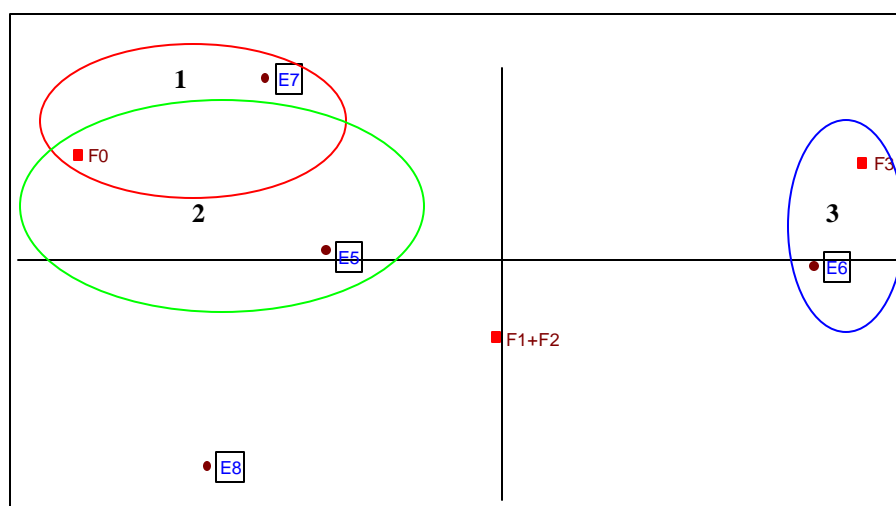


Figura 7: AFC das fases do estresse e as empresas (modo de gestão) do grupo 2.

A nuvem 1 da figura 7 mostra a proximidade da F0, fase positiva do estresse, com a empresa E7, empresa com o modo de gestão participativo. A nuvem 2 mostra a proximidade da F0, fase positiva do estresse, com a empresa E5, empresa com o modo de gestão baseado

na excelência ou qualidade total. A nuvem 3 mostra a F3, fase de exaustão do estresse próxima da empresa E6, empresa com o modo de gestão tecnicoburocrático.

Tabela 5: Demonstrativo dos resultados do teste Qui-quadrado e resíduos ajustados das fases do estresse e das empresas (modo de gestão) do grupo 2.

Empresas	Fases do estresse									
	Fo			F1+F2			F3			
	Obs	Esp.	R	Obs	Esp.	R	Obs	Esp.	R	
E5	17	11,5	*2,3	34	34,2	-0,1	9	14,3	*-2,1	
E6	2	11,5	*-4,0	34	34,2	-0,1	24	14,3	*3,8	
E7	6	3,1	*2,0	7	9,1	-1,1	3	3,8	-0,5	
E8	4	2,9	0,8	11	8,5	1,4	0	3,6	-2,3	
Qui-quadrado		valor				p				
Pearson		27,18320				0,00013				

Células com frequência esperada $< 5 = 33,3\%$

As associações locais * mostram que a relação entre a empresa com modo de gestão baseado na excelência ou na qualidade total e a fase positiva do estresse e a relação entre modo de gestão tecnicoburocrático e a fase de exaustão do estresse não são casuais.

É possível afirmar igualmente que a empresa de modo de gestão participativo está associada com a fase de estresse positiva. O Qui-quadrado, neste caso, pode ser considerado significativo.

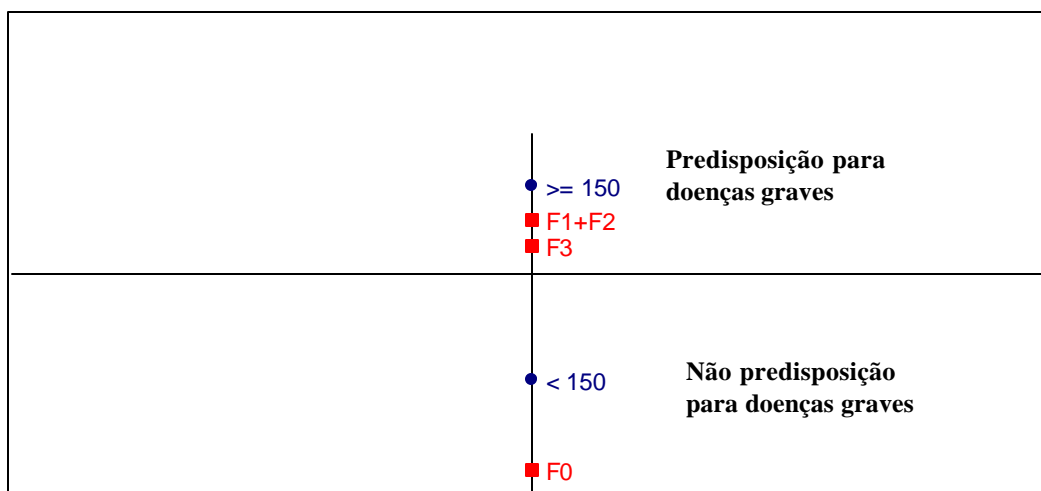


Figura 8: AFC das fases de estresse e os fatos sociais que predisõem a doenças graves das empresas do grupo 2.

A proximidade das F1 e F2, fase inicial do estresse e fase de resistência do estresse com a pontuação ≥ 150 para predisposição para contrair doenças graves é verificada na parte superior da figura 8 .

A proximidade da F0, fase positiva do estresse, com a pontuação < 150 é visível na parte inferior da figura 8.

Tabela 6: Demonstrativo dos resultados de teste Qui-quadrado e resíduos ajustados dos fatos sociais que predisõem a doenças e fases do estresse das empresas do grupo 2.

F.Sociais	Fases do estresse								
	Fo			F1+F2			F3		
	Obs	Esp.	R	Obs	Esp.	R	Obs	Esp.	R
< 150	20	13,1	*2,9	33	38,7	-1,9	15	16,2	-0,5
≥ 150	9	15,9	*-2,9	53	47,3	1,9	21	19,8	0,5
Qui-quadrado	valor					p			
Pearson	8,41656					0,01487			

Frequência mínima esperada = 13,060

As associações locais mostram que a pontuação < 150 para predisposição a doenças graves está relacionada com a fase positiva do estresse. O Qui-quadrado pode ser considerado positivo.

Tabela 7: Demonstrativo dos resultados do teste Qui-quadrado e análise de resíduo das fases do estresse e tipologias de cultura das empresas do grupo 1 e grupo 2.

Cultura	Fases do estresse								
	Fo			F1+F2			F3		
	Obs	Esp.	R	Obs	Esp.	R	Obs	Esp.	R
Zero	6	5,1	0,4	18	17,2	0,3	3	4,7	-0,9
A	5	7,8	-1,2	21	26,1	-1,8	15	7,1	*3,5
B	16	17,3	-0,4	58	57,9	0	17	15,7	0,4
C	14	12,2	0,7	41	40,7	0,1	9	11,1	-0,8
D	14	12,6	0,5	46	42	1,2	6	11,4	*-2,0
Qui-quadrado	valor			p					
Pearson	15,57349			0,04891					

Células com frequência < 5 = 6,7%

Na tabela 7, as associações locais* mostram uma relação significativa entre a cultura de Zeus e a fase de exaustão do estresse.

O Qui-quadrado nesses casos é significativo porque seu valor é de 0,04891 e considerado válido pois as células com frequência < 5 é de 6,7%.

4 DISCUSSÃO DAS EVIDÊNCIAS

Este capítulo tem por objetivo apresentar as principais evidências e implicações do estudo, tomando por base os resultados do teste do Qui-quadrado, da análise de resíduos e da análise fatorial de correspondência interpretados a partir dos conceitos incorporados da revisão da literatura. Deve ser complementado por comentários sobre as limitações do estudo e sugestões para novas pesquisas.

As evidências levantadas a partir da pesquisa realizada com 289 gerentes de 8 empresas, sobre estresse, foco central do trabalho, mostraram as relações de dependência entre as fases do estresse e a tipologia de cultura organizacional, as fases do estresse e o modo de gestão das empresas e as fases do estresse e os fatos sociais que predispõem ao estresse e possibilitaram sugerir medidas sobre o ambiente das empresas em duas dimensões: a) quanto ao interrelacionamento das pessoas; e b) quanto aos processos de mudanças. As mesmas mostram que existe uma significativa relação entre as fases do estresse e a tipologia de cultura organizacional .

Constatou-se uma associação entre a fase positiva do estresse e a cultura de Dionísio ou existencialista.

Essa associação sugere que uma cultura como a de Dionísio onde seus membros lutam para preservar a sua identidade e liberdade, não se subordinam, respondem aos apelos administrativos apenas quando consultados e só aceitam como legítimas as funções de controle, avaliação e promoção se forem exercidas pelos seus pares, havendo ainda a exigência de certa habilidade política e de negociação, propicia maiores possibilidades de experimentar o estresse positivo, o estresse da realização, do triunfo e do contentamento considerado por Selye (1956) como parte natural da superação eficaz dos desafios da vida pessoal, profissional ou social.

A cultura existencial corresponde ao deus Dionísio e tem por símbolo estrelas dentro de um círculo. A estrutura é definida conforme os propósitos e necessidades do indivíduo. O poder está nas pessoas individualmente, as pessoas de Dionísio não se submetem a nenhum administrador, embora possam aceitar coordenação por conveniência própria. A tomada de decisão é geralmente resolvida por grupos de iguais e sem a participação do administrador. A

seleção está baseada nos pré-requisitos profissionais de alta qualificação e critérios que os grupos de iguais definem sem explicações a quaisquer outros. É uma cultura existencial porque na empresa as pessoas ficam encarregadas de seu próprio destino, a organização existe para o indivíduo atingir o seu propósito. Dionísio, deus do vinho e das canções, representa a ideologia existencial. As pessoas são responsáveis por si e pelo seu mundo. Essas características somadas às características do modo de gestão participativo provavelmente aumentem as possibilidades da experiência do estresse positivo. A cultura de Dionísio ou existencialista está associada com o conceito do Administrador Excelente com a visão existencialista de mundo concebido por Caravantes G., Caravantes C. e Bjur (1997).

Pode-se verificar que , a cultura de Dionísio e o modo de gestão participativo, possuem valores semelhantes. Portanto quanto aparecem concomitantemente formam uma coerência que parece atrair a fase positiva do estresse. A grande ênfase da cultura de Dionísio à autonomia e responsabilidade somada ao incentivo de decidir em grupo e participar compartilhando as responsabilidades, parece formar um conjunto de características que facilitam a vivência da fase positiva do estresse. Possivelmente, a cultura de Dionísio se não encontrar um modo de gestão participativo para expandir-se, pode vir a gerar conflitos e desencadear o processo de estresse.

Ao examinar as características do modo de gestão participativo pode-se constatar a afirmação anterior.

O modo de gestão participativo reagrupa mais ou menos todas as experiências de gestão que fazem com que o pessoal de uma organização participe em diversos níveis reduzindo a ansiedade de lidar com alguém "superior", facilitando a comunicação e minimizando os ruídos na comunicação. A expressão de tal participação pode apresentar-se tanto na organização do trabalho, quanto nas relações de poder, do ter e dos resultados proporcionando um clima verdadeiramente igualitário. Esse modo de gestão parte do princípio de que o ser humano é uma pessoa responsável à qual deve se conceder toda a autonomia necessária para a realização da tarefa e mesmo integrá-la na gestão mais global da empresa, equilibrando autonomia e responsabilidade gerando maior segurança nas decisões, reduzindo as angústias próprias dos ambientes que trabalham de forma dissociada. A idéia de

que a participação é uma estratégia para concretizar e viabilizar o sucesso de uma organização foi reforçada por Caravantes (1996).

Observou-se uma relação de dependência da fase de exaustão do estresse, com a cultura de Zeus ou de clube.

A cultura A ou de Zeus está significativamente relacionada com a F3 ou fase de exaustão, próximo de um colapso ou morte. Zeus, a cultura do clube ou a cultura de grupo. O emblema é a teia de aranha. A empresa com esta cultura é composta por múltiplas redes em sentido circular. Zeus intervém na sua qualidade de pai dos deuses. Representa o patriarcado, a autoridade carismática que se insinua através da empresa graças a uma rede de pessoas colocadas em postos que não correspondem necessariamente ao seu poder efetivo, dificultando a comunicação entre elas e potencializando o ruído na comunicação. A empresa funciona graças à empatia e às boas relações e caracteriza-se pela rapidez nas tomadas de decisão, existindo poucas regras e procedimentos, possibilitando o sentimento de iniquidade gerado pelas injustiças, freqüentes nesse tipo de ambiente. Quanto mais próximo do centro, maior o poder e a influência, reduzindo o valor da eficiência e eficácia no trabalho. A proximidade da fase 3 com a cultura de Zeus mostra que a cultura de Zeus pode ser bastante nociva e até reduzir o tempo de vida das pessoas que não usufruem da simpatia das pessoas poderosas e que são profissionais competentes. Essas características da cultura de Zeus, por si, explicam as dificuldades que criam dentro de uma empresa. Possivelmente, elas resultariam em algumas pessoas muito próximas do poder, muitas pessoas distantes do poder, com problemas para ter autonomia sobre as necessidades de solução, indefinição de regras e, principalmente, incoerências e iniquidades. O paternalismo prejudica os processos e fluxos de trabalho, causando desgaste na empresa e nas pessoas em geral.

A fase de exaustão do estresse apresenta os seguintes sintomas físicos: diarreia freqüente, dificuldades sexuais, insônia, náuseas, tiques, hipertensão continuada, problemas dermatológicos prolongados, mudança extrema de apetite, excesso de gases, tontura freqüente, úlcera e enfarte. Os sintomas psicológicos são: impossibilidade de trabalhar, pesadelos, sensação de incompetência em todas as áreas, vontade de fugir de tudo, apatia, depressão ou raiva prolongada, cansaço excessivo, pensar e falar constantemente em um só

assunto, irritabilidade sem causa aparente, angústia e ansiedade diária, hipersensibilidade emotiva e perda de senso de humor.

Verificou-se uma associação da fase positiva do estresse, com as empresas H4 e E7, com modo de gestão participativo.

As empresas H4 e E7, que administram de forma participativa, parecem propiciar maiores possibilidades para as pessoas experimentarem a fase positiva do estresse.

Tanto na empresa H4 quanto na empresa E7 pode-se perceber que existe um clima de confiança entre seus membros. Embora o ambiente físico esteja preparado para definir hierarquias, com salas separadas, alguns sinais mostram que a atitude dos gerentes, principalmente dos diretores, diante dos empregados é de igualdade e a resposta é colaborativa. Um exemplo são os locais do cafezinho e horários de refeição sem discriminação hierárquica. Durante as reuniões de trabalho existe uma preocupação em se estimular o direito à expressão e dar uma resposta às preocupações dos empregados. O clima de camaradagem parece se estender além do ambiente das empresas, empregados e gerentes mantêm relações sociais e afetivas, fazendo cursos juntos, por iniciativa própria, subsidiados pelas empresas, ou mesmo reunindo-se por ocasião de seus aniversários e de seus familiares. O fato de as empresas localizarem-se no interior do estado do Rio Grande do Sul pode facilitar esse tipo de interação. A pontualidade e a frequência nas atividades de trabalho são respeitadas e valorizadas. Um aspecto igualmente comum entre essas empresas é a valorização do ambiente, incluindo reciclagem do lixo, jardins bem cuidados e campanhas de conscientização de respeito ao ambiente.

A E7 é a indústria de tratores e colheitadeiras e duas famílias são as proprietárias, uma brasileira descendente de alemães e a outra alemã. Nas entrevistas com os gerentes foi possível verificar que essa empresa sofreu muitas transformações ao longo de seus 40 anos de existência e nas mudanças das gerações que administram a empresa. Essas transformações envolveram tanto as estruturas da organização humana e física quanto as tecnologias administrativas e de manufatura e, embora em alguns momentos tivessem criado situações de sofrimento, parece ter havido a manutenção da confiança dos gerentes pelo fato de terem

participado das tomadas de decisão e ao mesmo tempo terem compartilhado com os seus subordinados os problemas e soluções nessas transformações.

Algumas situações são interessantes de enfatizar, pois não são fatos comuns nas empresas brasileiras, em geral:

No refeitório há um espaço para os clientes expressarem as suas opiniões e avaliarem cada refeição, bem como informações sobre a alimentação oferecida. Nas paredes muitas informações sobre a história da empresa, programas sociais e educacionais promovidos pela empresa e orientações sobre segurança no trabalho. Os pátios, além dos espaços para caminhar, muito verde e jardins cuidadosamente arranjados. Existem tanques próprios para o tratamento da água utilizada na empresa e o lixo é separado para a reciclagem. Há limpeza e asseio em todos os ambientes e o atendimento às pessoas externas à empresa é caloroso. A empresa mantém convênio com as escolas, oferecendo estudo gratuito para todos os empregados e dependentes. As queixas de alguns gerentes referiam-se à necessidade individual de mudanças e não quanto ao ambiente de trabalho como foi nas outras.

Nota-se que a empresa H4 além das características do modo de gestão participativo, tem outras características que podem colaborar para que ocorra a proximidade com a fase positiva do estresse. As condições privilegiadas da região onde a empresa está situada, considerada o lado “primeiro mundo brasileiro” devido aos aspectos econômico e social, podem facilitar a qualidade de vida dos membros da empresa. Alguns fatos servem de exemplo com relação à influência econômica: esse hospital tem pouca dependência das verbas do governo porque a ala dos clientes privativos do hospital é suficiente para se manter, a maioria dos empregados faz parte de famílias consideradas classe média no Brasil .

No caso da E7, a região onde está localizada é igualmente privilegiada pelos mesmos aspectos da região da empresa H4.

Ambas H4 e E7 mantêm relações trabalhistas que possibilitam a participação dos empregados através do representante sindical, com direito a voto nas decisões relacionadas com o quadro de pessoal.

Notou-se uma relação de dependência de F0, fase positiva do estresse com a empresa com o modo de gestão baseado na excelência ou na qualidade total.

As características do modo de gestão baseado na excelência ou na qualidade total é a concorrência, a ênfase no êxito, a supervalorização da ação, a obrigação de ser forte, a capacidade de adaptação permanente, a canalização da energia individual nas atividades coletivas e o desafio permanente. Tal modo de gestão valoriza a autonomia no trabalho, um forte compromisso de envolvimento do empregado com as suas responsabilidades, relações hierárquicas mais "igualitárias", uma flexibilidade e polivalência da mão-de-obra e um recrutamento seletivo. O método, com base na excelência, exige um comprometimento total e uma adesão passional. O ser humano é visto como um indivíduo consagrado aos desafios e à superação de si mesmo.

Existe certa semelhança das características do modo de gestão baseado na excelência ou qualidade total com as características da cultura de Atena.

A cultura de Atena ou de tarefa tem as seguintes características: a estrutura é definida por uma rede de unidades de comando vagamente interligadas, cada unidade preservando certa independência mas com uma responsabilidade específica dentro de uma estratégia global. O poder está nos interstícios da rede. Um ponto ou problema em particular exige que se recolha recursos de várias partes do sistema organizacional. Assim, a perícia, o talento e a habilidade são reconhecidos como base do poder ou influência. A tomada de decisão geralmente é rápida nesse tipo de cultura uma vez que a administração é vista como preocupada com a solução contínua e bem-sucedida de problemas. A seleção está baseada na exigência de alta qualificação somada à juventude, energia e criatividade. É uma cultura de tarefa porque a empresa está preocupada com o desempenho em termos de resultados, problemas resolvidos. Atena é a deusa guerreira, patrona de Ulisses, arqui-solucionador de problemas. Representa a juventude e a energia.

Quando na empresa de modo de gestão baseado na excelência ou qualidade total existem maior número de gerentes percebendo a cultura como a de Atena, parece igualmente atrair a fase positiva do estresse.

Nessa empresa com modo de gestão baseado na excelência ou qualidade total, há 5 anos estão implantando o programa de qualidade total com um grande investimento no treinamento das pessoas, planejamento sistêmico de longa duração e envolvimento de todos, principalmente da diretoria da empresa. Havia interação tanto formal quanto informal, facilitando a comunicação entre as pessoas. Os gerentes parecem preocupados em manter os empregados informados e envolvidos nas atividades de trabalho. Os espaços e os móveis mostram que a questão hierárquica não é importante, há liberdade de expressão e parece existir um conceito de que as pessoas não precisam ser controladas, elas são por consenso responsáveis. A tomada de decisão ocorre na parte alta da pirâmide hierárquica e as outras camadas são informadas das decisões, consultadas apenas eventualmente. Ao sindicato é facultado participar com direito a voto nas decisões referentes aos empregados.

Evidenciou-se uma relação de dependência da F3, fase de exaustão do estresse, com a empresa com o modo de gestão tecnoburocrático.

Verificou-se uma associação entre F1, fase inicial do estresse e F2, fase de resistência do estresse, com a empresa com o modo de gestão tecnoburocrático.

Essas evidências mostram que o ambiente das empresas com o modo de gestão tecnoburocrático é nocivo à saúde de seus membros.

As características da empresa com modo de gestão tecnoburocrático explicam de certa forma como as influências desse modo de gestão podem prejudicar seriamente o ser humano. A pirâmide hierárquica desenvolvida criando uma grande distância entre os decisores e os executores, a divisão do trabalho parcelada, muito especializada, normas escritas valorizadas, gerando dificuldades na comunicação, morosidade nas decisões e ruídos que levam o ser humano à ansiedade por se expor a situações de constante pressão. A centralização do poder, autonomia relativamente fraca para os níveis inferiores da hierarquia e direito à expressão muito limitado, trazendo conseqüências negativas devido à falta de informação, sentimento de

iniquidade e angústia pela falta de controle sobre as atividades exercidas. As regras e os limites impostos por elas estão, antes de tudo, dificultando as mudanças exigidas pelo ambiente externo e mesmo interno. Tal modo de gestão encara a empresa como uma máquina racional não havendo o devido respeito ao lado emocional do ser humano, estimulando o desequilíbrio. Esse é o método de gestão descrito por Weber e que se manifestou nas organizações estatais.

Nessas empresas havia muitas queixas de seus empregados com relação à atitude das pessoas que ocupavam cargos superiores na escala hierárquica, parecendo haver abuso de poder e excessiva valorização da questão hierárquica. A comunidade expressa muitas críticas a essas empresas através da imprensa e as pressões são sobre as mudanças que a comunidade acredita serem necessárias para melhorar a qualidade dos serviços a ela prestados. Na época da pesquisa, em 1995, estava havendo possibilidades de grandes mudanças em função da política de privatização das estatais, tal fato mostrou que havia total falta de informação precisa e muitas informações desencontradas devido às características próprias de uma empresa com o modo de gestão tecnoburocrático.

As relações patronal-sindicato eram péssimas com muito conflito e dificuldade de diálogo, impossibilitando qualquer tipo de negociação.

Uma informação que reforçou as evidências foi o número significativo de casos de doenças cardíacas de seus empregados e familiares próximos, registrados pelo serviço médico. Um dos médicos chegou a confidenciar à pesquisadora que estava preocupado com as queixas sobre as angústias sentidas pelos empregados da empresa, além da gravidade dos casos registrados.

A partir das evidências verificadas nas relações fases de estresse e tipologias de cultura organizacional, fases de estresse e modos de gestão, pode-se concluir que o ambiente organizacional, permeado pela cultura e conforme seu modo de gestão, cria um clima de trabalho que predispõe as pessoas a reagirem e a se comportarem de forma a resultar em estresse negativo.

Dadas as evidências da pesquisa e inferências da literatura, algumas medidas podem ser sugeridas, com relação ao interrelacionamento das pessoas e modo de gestão:

a) ênfase na necessidade de administrar de forma participativa, definindo, com os grupos, os objetivos comuns, motivando a equipe integrando-a a esses objetivos, fixando os objetivos e discutindo metas e linhas de ação, avaliando o desempenho de forma a promover o desenvolvimento permanente da equipe e revendo periodicamente os objetivos.

b) estímulo à qualidade da ação gerencial não só no que se refere às atividades de planejamento e desenvolvimento técnico mas igualmente às questões comportamentais, realizando o treinamento a partir de uma perspectiva democrática, de gestão participativa e preconizando relações interpessoais de coesão, cooperação e harmonia . Esse estímulo refletirá na melhoria do interrelacionamento dos gerentes e dos membros dos grupos, facilitando o clima de confiança, respeito e afeto que possibilitem relações de harmonia e cooperação.

c) promoção do desenvolvimento de equipes como um programa educacional dirigido a grupos de pessoas interdependentes que precisam unir esforços nos procedimentos de trabalho e na resolução de problemas. Tal processo compreende aplicação, inovação e aperfeiçoamento de conhecimentos e técnicas de dinâmica de grupo, educação e desenvolvimento interpessoal no contexto da organização. Utiliza conceitos e práticas diversas para promover a análise e eficiência e dos estilos de funcionamento do grupo pelo próprio grupo.

d) a constatação de que o ambiente do trabalho é um dos mais relevantes fatores de influência na produtividade e para o qual os gerentes devem alocar mais tempo, reforçando as implicações anteriores, na medida em que tal atividade permite administrar as dificuldades que surgem na dinâmica do cotidiano e que podem influenciar negativamente o ambiente.

e) a identificação da necessidade de tomar decisões de forma que assegure a participação das pessoas dos diversos níveis da empresa, envolvendo as questões da organização do trabalho, as relações do poder e os resultados esperados.

f) valorização da manutenção constante da atualização e aperfeiçoamento com relação à evolução sindical e relações trabalhistas.

g) considerando a relevância atribuída à gestão participativa com ênfase no trabalho de equipe, é importante que os gerentes não se limitem ao aprendizado e compreensão do comportamento humano nas organizações, mas à constante reflexão sobre o crescimento e o amadurecimento próprios e do grupo de forma conjunta. A liderança participativa oportuniza a intercomunicação entre as pessoas para que elas troquem experiências e aprendizados de como transformar aspectos negativos dos sentimentos e comportamentos humanos em aspectos positivos e construtivos. A participação pode canalizar os mecanismos de defesa de forma a favorecer a criatividade e a flexibilidade, facilitando a redução de estresse.

h) embora as evidências possam parecer apenas tendências, as semelhanças dos valores e crenças percebidos no modo de gestão e a na cultura organizacional, indicam que estas podem favorecer um ambiente mais saudável . Sugere-se reflexão sobre esse fenômeno e atenção no processo de recrutamento e seleção.

Os resultados do estudo sugerem, ainda, que se rejeite um posicionamento paternalista, disciplinador, burocrático, repressivo e baseado na simpatia que caracteriza a cultura de Zeus ou de clube e o modo de gestão tecnoburocrático em favor de um papel democrático, que facilite a integração das pessoas à gestão mais global da empresa e com respeito ao empregado como um ser humano responsável e com autonomia para realizar seu trabalho de modo eficiente, eficaz e efetivo, próprios da cultura de Dionísio e do modo de gestão participativo, colocando em prática o modo de ser do Administrador Excelente sugerido por Caravantes (1993).

Outras evidências identificaram uma forte relação entre os processos de mudança na vida das pessoas e nas empresas e as fases do estresse.

Verificou-se a relação da F0, fase positiva do estresse, com a pontuação < 150 para predisposição a doenças graves.

Constatou-se a relação da F1, fase inicial do estresse e da F2, fase de resistência do estresse com a pontuação ≥ 150 para predisposição a doenças graves.

As queixas dos empregados e dos gerentes estavam voltadas principalmente às relações trabalhistas. As mudanças organizacionais não eram discutidas com os empregados e a preocupação com a "qualidade total" focava apenas as questões técnico-administrativas dos processos do trabalho e não as questões trabalhistas, tais como: melhoria no plano de carreiras, no salário e no interrelacionamento entre as pessoas.

Diante das evidências relacionadas com as fases do estresse e os fatos sociais que predispõem ao estresse e sendo os fatos sociais, sinônimos de situações de mudança, traduzidas pelo índice de gravidade com o qual cada situação recebe seu peso, pode-se verificar que a frequência e o grau de gravidade desses fatos influenciam igualmente na predisposição ao estresse.

Com base nas evidências e considerando as inferências teóricas, sugere-se algumas medidas:

a) ênfase na consciência de que os seres humanos estão sujeitos a constantes mudanças devido à idade, a mudanças do meio em que vivem e ao interrelacionamento entre si. Essa atitude poderá estimular o desenvolvimento da sensibilidade em face das diferenças individuais, a participação das pessoas nos processos de mudança, desde o seu início, e valorizar o bom relacionamento entre as pessoas.

b) necessidade de reconhecer que as organizações devem ser sensíveis às transformações que estão ocorrendo no mundo, absorvendo as influências transformadoras, criando e aceitando a criação de condições que levem a um ambiente mais social e humano e aceitando as aspirações de seus membros como legítimas. Para tanto, os comitês de empregados, a co-gestão, a gerência participativa, a participação dos empregados na formulação de cargos e salários e na operacionalização da avaliação de desempenho e a

presença dos sindicatos em assuntos relacionados com os empregados são formas de conduzir esse processo de transformação ambiental.

c) a identificação de uma tecnologia de mudanças que tenha uma formulação abrangente e equilibrada respeitando as variáveis contextuais como o tempo (época), a cultura (estrutura organizacional), lugar (contexto) e ambiente financeiro e dá orientações administrativas e gerenciais aplicáveis ao mundo contemporâneo. O conceito de Readministração prima pela consciência plena do papel do administrador, do exercício de cidadania e da responsabilidade existencial de cada ser humano no mundo das organizações: “Readministração é a forma de gerir as organizações contemporâneas, de tal sorte que consigamos, de um lado, organizações eficientes (produtivas), eficazes (que atinjam de forma sistemática e continuada os resultados planejados) e efetivas (que levem em consideração sua responsabilidade pública, cultivem a ética em seu desempenho) e, de outro, indivíduos satisfeitos e recompensados com e pelo que fazem (...)” (Caravantes e Bjur, 1996, p.2).

Neste conceito estão contidos alguns princípios que são importantes:

Os autores da ReAdministração partem do pressuposto de que as necessidades das pessoas e os objetivos da organização podem ser compatíveis. “Se um indivíduo dedica parte substancial do seu tempo de vida dentro de uma organização produtiva, cabe a esta criar, em contrapartida, as condições básicas para que ele possa crescer e se desenvolver, buscando sua atualização (...)” (Caravantes e Bjur, 1996, p.26). No referencial tradicional as pessoas escolhem suas necessidades ou os objetivos da empresa. Quando há uma crise de desemprego, essa forma de pressão fica mais patente e a responsabilidade social acaba sendo esquecida. Impõe-se, ainda, uma postura de respeito ao processo de mudança do comportamento humano com relação às mudanças organizacionais pretendidas como forma de evitar o estresse da exaustão. Essa postura levaria a que se respeitasse o ritmo de aprendizado e mudança individuais, estimulando a participação e reduzindo os riscos da ansiedade diante das mudanças organizacionais necessárias.

Do exposto, resulta a necessidade de uma profunda reflexão sobre como a evolução trabalhista e a crescente participação dos empregados no âmbito global da empresa podem

contribuir para redução de problemas de produtividade, minimizar os sentimentos de angústia dos gerentes e melhorar a qualidade de vida dos membros da empresa. Essa reflexão resultará em ações capazes de levar ao amadurecimento e desenvolvimento das pessoas e das organizações.

4.1 Limitações do Estudo

A relação entre o estresse e a cultura organizacional se constitui em problema complexo e dinâmico, apresentando a possibilidade de estudar outras categorias que interferem nessa relação. Por essa razão, outras categorias foram incluídas, o modo de gestão e a predisposição a doenças graves, além da tipologia da cultura organizacional. Essas variáveis estão sujeitas às mudanças que exigirão novas análises, de modo a examinar se as evidências do estudo permanecem válidas sob novas condições, pois, em princípio, estão limitadas a uma determinada realidade empresarial e ao período considerado.

O grau de subjetividade na coleta de dados, decorrente do uso de medidas indiretas, comum à maioria das pesquisas que estudam o comportamento humano, em relação às questões dependentes da percepção e opinião dos entrevistados, representa da mesma forma, uma limitação, pois as respostas padronizadas dificultam a avaliação individual. É importante recordar-se desta limitação, apesar da tentativa de minimizar tais restrições, tanto pelos cuidados dispensados aos instrumentos adotados, como pela atenção no preenchimento dos questionários, bem como na utilização de poderoso ferramental estatístico para a análise dos dados.

Em termos metodológicos, a principal limitação diz respeito à generalização dos resultados da pesquisa, devido às condições da amostragem utilizada, que se valeu apenas da população de gerentes que exerciam suas funções em empresas gaúchas.

No decorrer do desenvolvimento desta pesquisa percebeu-se muitos aspectos que mereceriam estudos mais profundos e utilização de amostras diferentes daquelas empregadas pelo presente trabalho, o que permite sugerir estudos complementares.

4.2 Sugestões para Estudos Complementares

A abordagem do problema e as análises efetuadas neste trabalho não se acham esgotadas. Elas expressam a complexidade do assunto e revelam limitações deste estudo, requerendo a realização de outras pesquisas, orientadas no sentido de ampliar a compreensão sobre o estresse e acrescentar maiores subsídios à melhoria da gestão de pessoal, principalmente no que se refere ao ambiente organizacional e à condução dos processos de mudança.

O envolvimento dos empregados em uma outra pesquisa de mesma abordagem poderia aumentar a consistência das evidências identificadas.

A realização de pesquisas similares em outras amostras e em outras realidades empresariais, reaplicando os mesmos instrumentos de coleta de dados, possibilitaria uma maior e mais segura generalização das conclusões.

Espera-se que a realização deste trabalho, apesar de suas limitações, sirva de estímulo para o desenvolvimento de novas pesquisas, e que os resultados obtidos possam contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos membros das empresas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADELUNG, J.C. **Grammatically Critical Dictionary of High German Language.** Leipzig : Erster Theil, 1773
- ADER, R. **Psychoneuroimmunology.** New York : Academy Press, 1981
- AKTOUF, O. O Simbolismo e a Cultura da Empresa : dos abusos conceituais a lições empíricas. In: CHANLAT, J.F. **O Indivíduo na Organização.** São Paulo : Atlas, 1993.
- ALBANESE, M.T. **Coefficiente de Fidedignidade de um Instrumento de Medida.** Porto Alegre : UFRGS, out/1992. (série B, n.12)
- ALBRECHT, K. **O Gerente e o Estresse.** Rio de Janeiro : Zahar, 1990.
- ALLEN, R. F. **A Systematic Norma Based Methodology for Briging about Change.** Paper presented at the Conference Managing Corporates Cultures. Pittsburgh, out. 24-27, 1984.
- ANDERSON, W. , COOPER, C. R. , MARTIN, W. Sources of Stress in the National Health Services: a Comparson of Seven Ocupational Groups. **Work & Stress.** London. v. 10, n.1, p. 88-95, 1996.
- ANDRIES, F.; KOMPIER, A.J., SMULDERS, P. Dou you think that your health or Safety are at Risk Because of your work? a large European on Phychological and Phisical Work Demand. **Work & Stress.** London. v. 10, n. 2, p. 104-18, 1996.
- ARGYRIS, C. **Personality and Organization.** New York : Harper & Row, 1957.
- ARGYRIS, C. **Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness.** Homewood, Ill. : Dorsey Press, 1962.
- ARNETZ, J., ARNETZ, B., PETTERSON, I. Violence in the Nursing Profession : Occupational and Lifestyle Risk Factors in Swedish Nurses. **Work & Stress.** London. v. 10, n. 2, p. 119-127, 1996.
- ARROBA, T. **Pressão no Trabalho,** stress, um guia de sobrevivência. São Paulo : McGraw-Hill, 1988.
- BACCARO, A. **Vencendo o Estresse.** Rio de Janeiro : Vozes, 1990.
- BALLARIN, O. **Tropeços de uma Boa Comunicação.** São Paulo : Spectro, 1986.
- BANDURA, A. **A Social Leaning Theory.** Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 1977.

- BARBER, T., WILSON, S. **Hypnosis, Suggestion and Altered States of Consciousness** : in biofeedback and self-control. Chigago : Aldine-Atherton, 1978.
- BARBOSA, L.N. Cultura Administrativa : uma nova perspectiva das relações entre Antropologia e Administração. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo : v. 36, n. 4, p. 6-9, 1996.
- BELANGER, LÉVESQUE, et PLAMONDON. **Fléxibité du Travail et Demand Sociale dans les CLSC**. Montreal : Commission d'enquête sur la Sant et les Services Sociaux, Report, 1987.
- BENEDICT, R. **Patterns of Culture**. New York : Hougton Miffins, 1934.
- BENEDICT, R. Anthropology and Culture Change. **American Scholar**. v. 11, p. 243-248, 1942.
- BENNIS, W.; NAUS, B. **Líderes, Estratégias para Atingir a Verdadeira; Liderança**. São Paulo : Herbra, 1988.
- BENSON, H. **The Relaxation Response**. New York : Willian Morrow, 1975.
- BENSON, H. **Beyond the Relaxation Response**. New York : Time Books, 1984.
- BENSON, H. **Your Maximum Mind**. New York : Random House, 1985.
- BENZÉCRI, J. P. **Analyse des Données**. Tome 2 Analyse de Correspondences. Paris : Dunot, 1973.
- BEYER, J.; TRICE, M. **How an Organization's Rite Revel it's Culture**. New York : Organizational Dynamics, 1986.
- BLAKE, R.; MOUTON, J. **The New Managerial Grid**. Houston : Gulf Publishing, 1964.
- BOAS, F. **The Limitations of the Comparative Method of Anthropology** : Race, Language and Culture. New York : MacMillan, 1896.
- BOGDAN, R. **Qualitive Research for Education** : an Introduction for the Theory and Methods. Boston : Allyn and Bacon, 1982.
- BS, E. **The Analyse of Contingency Tables**. London : Chapman Hall, 1992.
- CALLEGARI-JACQUES, S.M. **Análise de Correspondência, Aplicações em Genética**. Porto Alegre : UFRGS, dez. 1991 (série F, n.2)
- CANDEIAS, N.M.F. et al. Stress em Atendentes de Enfermagem. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**. v. 20, n. 75, jan./jun. 1992.

- CANNON, W.B. The Emergency function of the Adrenal Medulla in pain and the Major Emotions. **American Journal Physiological**. v. 33, p. 356-372, 1914.
- CAPLAN, G. **Princípios de Psiquiatria Preventiva**. Rio de Janeiro : Zahar, 1980.
- CARAVANTES, G.R. **Administração por Objetivos** : uma abordagem sócio-técnica. Porto Alegre : FDRH, 1984.
- CARAVANTES, G.R. **Recursos Humanos Estratégicos para o 3º Milênio**. Porto Alegre : AGE, 1993.
- CARAVANTES, G.R. **O Ser Total**. São Paulo : Makron Books, em publicação.
- CARAVANTES, G.R.; CARAVANTES, C.; BJUR, W. **Administração e Qualidade**. São Paulo : Makron Books, 1997.
- CARAVANTES, G.R. e BJUR, W. **Readministração em Ação: a prática da mudança rumo ao sucesso**. São Paulo : Makron Books, 1996.
- CERVO, A. L. **Metodologia Científica**. São Paulo : McGraw-Hill do Brasil, 1983.
- CHANLAT, J. F. **La Production Sociale de la Maladie**. Montreal : Université du Montreal, Departament de Sociologie, 1985. (these)
- CHANLAT, J. F. Modos de Gestão, Saúde e Segurança no Trabalho. In : DAVEL, E. e VASCONCELOS, J. **Recursos Humanos e Subjetividade**. Rio de Janeiro: Vozes, 1996.
- CHASE, S. **The Proper Study of Mankind**. New York : Harper & Raw, 1948.
- COLEMAN, V. **Técnicas de Controle de Estresse**. Rio de Janeiro : Imago, 1992.
- COUTO, A. Como os Executivos Podem Acabar com o Stress. **Tendência** n.32 abril, 1979.
- COX, T. **Stress**. London : McMillan, 1978.
- DAVIS, A. A Re-Analysis of the Occupational Stress Indicator. **Work & Stress**. London. v. 10, n. 2, 1996.
- DEAL, T.; KENNEDY, A. **Corporate Culture, the Rites and Rictuals of Corporate Life**. New York : Penguin Books, 1988.
- DEJOURS, C. **A Loucura do Trabalho**-estudo de psicopatologia do trabalho. São Paulo : Cortez, 1984.
- DEJOURS, C. **Travail, Usure Mental**. Paris : Bayard Éditois, 1993.
- DINSTFREY, H. **Onde a Mente Encontra o Corpo**. São Paulo : Nova Era, 1990.

- DUCAN, B. **As Desigualdades Sociais na Distribuição de Fatores de Risco para Doenças não Transmissíveis**. Porto Alegre : UFRGS, Faculdade de Medicina, 1991. (Tese de Doutorado em Clínica Médica).
- EDEN, D; MINA, W. The Inverted U Relationships Between Stress and Performance : a Field Study. **Work & Stress**. London, v. 10, n. 2, p. 174-182, 1996.
- EPSTEIN, G. **Walking Dream Therapy** : Dream Process as Imagination. New York : Human Science Press, 1989.
- EVERETT, B. S. **The analysis of Contingence Tables**. New York : Chapman & Hall, 1992.
- FEUVER, L. C. **O Stress de Executivo**. Coimbra : CETOP, 1987.
- FLEURY, A. FLEURY, M.I. **Aprendizagem e Inovação** : as experiências de Japão, Coréia e Brasil. São Paulo : Atlas, 1995.
- FLIPPO, E. **Princípios de Administração de Pessoal**. São Paulo : Atlas, 1978
- FONSECA, J. S. e MARTINS, G. A. **Curso de Estatística**. São Paulo : Atlas, 1996.
- FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional. Formação, Tipologia e Impacto**. São Paulo : Makron Books, 1991.
- FREUD, S. **Introduction a la Psychanalyse**. Paris : Payot, 1926.
- FRIEDAN, M.; ROSENMAN, R. **Type A Behavior and your Heart**. New York : Fawcett Press, 1974.
- FRIESEN, D. **Overall Stress an Job Satisfaction as predictors of Burnout**. San Francisco. Paper presented at the Annual Meeting of American Educational Research Association. 1986.
- GARFINKEL, H. **Studies in Ethnomethodology**. Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall, 1967.
- GEERTZ, C. **The Interpretation of Cultures**. New York : Basic Books, 1973.
- GMELCH, W. H.; SWENT, B. Management Team Stressors and Their Impact on Administrator's Health. **Journal of Educational Administration**. v.22, p.192-205, 1984.
- GOODENOUGH, W. H. **Culture, Language and Society Reading**. Massachussets : Addison-Wesley, 1971.
- GUPPY, A.; RICK, J. The Influences of Gender and Grade Perceived Work. Stress an Job Satisfaction in white collar Employees. **Work & Stress**. London, v. 10, n. 2, p. 165-173, 1996.

- HAGUETTE, T. M. **Metodologia Qualitativa na Sociologia**. Rio de Janeiro : Vozes, 1987.
- HALL, E. T. **The Silent Language**. New York : Anchor-Books, 1990.
- HANDY, C. **Deuses da Administração**. São Paulo : Saraurs, 1994.
- HARRIS, M. **The Nature of Cultural Things**. New York : Random House, 1964.
- HERDER, J. G. **Ideas on the Philosophy of the History of Mankind**. Leipzig : Erster Theil, 1784.
- HERZBERG, F. **Work and the Nature of Man**. New York : Word Publishing Co., 1966.
- HOLMES, T.; MASUDA, M. Psychosomatic Syndrome. **Psychology Today**. Abril, 1972.
- HOLMES, T.; RAHE, R. The Social Readjustment Rating Scale. **Journal Psychosomatic Research**. v. 11, p. 212-218, 1967.
- HOLMES, T. **How Change can Make us ill Stress**. Woodland Hill, CA. Blue Cross & Southern California, 1974.
- HORN, S. **Técnicas Modernas de Relaxamento**. São Paulo : Cultrix, 1986.
- HOWARD, J. Os Sintomas e os Meios de Controlar o Stress. **Negócios em Exame**. São Paulo. 17 de jan. 1979.
- JAPIASSU, H. **Interdisciplinariades e Patologia do Saber**. Rio de Janeiro : Imago, 1976.
- KARASEK, R; TOREI, T. **Healthy Work. Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life**. New York : Basic Books, 1990.
- KEESING, R.M. **Cultural Anthropology** : a Contemporary Perspective. New York : Holt, Reinhart & Wiston, 1976.
- KHAN, K. **Organizational Stress** : Studies in Role Conflict and Ambiguity. New York : John Wiley, 1964.
- KILMANN, R.H.; SAXTON, M.J. **Culture-Gap Survey**. Pittsburgh, Organizational Design Consultants, 1983.
- KLUCKHOHN, C.K. **The Study of Culture, the Political Sciences**. Stanford, Stanford University Press, 1951.
- KNIGGE, A.F. **Dealing with People**. Frankfurt : Gert Veding, 1788.
- KROEBER, A.L.; KLUCKHOHN, C.K. **Culture** : a Critical Review of Concepts and Definitions. Cambridge, MA. Harvard University, 1952 (Peabody Museum of Archeology and Ethnology Papers n. 47).

- KROEBER, A.L. The Superorganic. **American Anthropologist**. n. 19, p. 163-213, 1917.
- LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. **Metodologia Científica**. São Paulo : Atlas, 1982.
- LARIVIÈRE, C. **Styles de Gestion**, Satisfação au Travail et Efficacité Organisationnelle dans 11 CLSC. Montréal : Université du Montréal, Faculté des Art et des Sciences, 1994. (thèse de Doctorat).
- LAVILLE, A.; TEIGER, C. Santé Mentale et Condições de Travail-une Approche de la psychopathology du Travail. **Revue Therapeutique**, 1975
- LAZARUS, R. S. **Psychological Stress and Coping Process**. New York : McGraw-Hill, 1966.
- LAZARUS, R. S.; FOLKMAN, S. **Stress, Appraisal and Coping**. New York : Springer Publishing Company, 1984.
- LEAL, O.F. e FACHEL, J.M.G. **Antropologia do Corpo e Pesquisa sobre Sexualidade**, Dados Qualitativos e Tratamento Estatístico, uma Proposta Metodológica. Porto Alegre : UFRGS, dez. 1994 (Caderno de Matemática e Estatística, série A n. 41)
- LEBART, L.; FANELON, J.P. **Statistique et Informatique Appliquées**. Paris : Dunod, 1971.
- LEBART, L.; MORINEAU, A.; WARWICK, K.M. **Multivariate Descriptive Analysis, Correspondence Analysis and Related Techniques for large Matrices**. New York : Wiley - Interscience, 1984.
- LEVINSON, H. **When Executive Burn Out**. Cambridge, MA : President and Fellow of Harvard College, 1992.
- LÉVI - STRAUSS, C. **Les Structures Élémentaires de la Parenté**. Paris : Presses Univertaires de France, 1949.
- LIKERT, R. **New Patterns of Management**. New York : McGraw-Hill, 1961.
- LIKERT, R. **The Human Organization**. New York : McGraw-Hill, 1967.
- LIM, T.K. Stress Demands on Schools Administrators in Singapore. **Work & Stress**, London, v. 9, n. 4, 1995.
- LIPP, M.N. et al. **Como Enfrentar o Stress**. Campinas : Icone, 1990.
- LIPP, M.N. **Documento de Pesquisa do Instituto de Combate ao Stress**. Campinas, 1995.
- LIVINSTONE, B.A. **Stressmanship**. London : Seven House, 1985.
- LOPES Fº, A. et al. **Psiquiatria sem Preconceitos** : um guia de psiquiatria para quem, de médico e de louco, sempre tem um pouco. São Paulo : Maltese, 1992.

- McCORMICK, J. An Attribution Model of Teacher's Occupational Stress and Job Satisfaction in a Large Educational System. **Work & Stress**. London, v. 11, n. 1, p. 17-32, 1997.
- McGRATH, J. **Social and Psychological Factors in Stress**. New York : Rhinehart & Winston, 1970.
- McGREGOR, D. **The Human side of Enterprise**. New York : McGraw-Hill, 1960.
- MACEDO, L. **Saúde é Vital**. São Paulo : Ed. Azul, n. 4, ano 10, 1993.
- MADDERS, J. **Stress and Relaxion**. London : Martin Dunitz, 1979.
- MALINOWSKI, B. Reivie of Six Essays on Culture by Albert Blumenthal. **American Sociological Review**. v. 4, p. 588-592, 1939 reprint 1944.
- MALINOWSKI, B. **A Scientific Theory of Culture**. Chapel Hill : University of North, 1939.
- MASLOW, A.B. **Motivation and Personality**. New York : Harper & Brother, 1954.
- MAY, R. **The Discovery of Being** : Writing in Existial Psychology. New York : Norton, 1983.
- MAY, R. **The Human Problems of an Industrial Civilization**. New York : McMillan, 1933.
- MEAD, M. **From de South Seas**. New York : Morrow, 1939.
- MILLER, N.E. Interaction Between Learned and Physical Factors in Mental Illness. **Seminary in Psychiatry**. v. 4, n. 3, ago. 1972.
- MILLER, N.E. Biofeedback and Visceral Learning. **Annual Review of Psychology**. v. 29, 1978.
- MILLER, N.E.; BRUCKER, B.S. Learned Large Increases in Blood Pressure Apparently Independent of Skeletal Response in Patients Paralyse by Spinal Lesion. In: Biofeedback and Self-Regulation. New York : Birbaumer e Kimmel, 1979.
- MINSTBERG, H. Patterns in Strategy Formation. **Management Sciences**. v. 24, n. 9, p. 934-948, 1978.
- MURTAGH, F.; HECH, A. **Multivariate Data Analysis**. Boston : D. Reid, 1987.
- NAKAYAMA, M. K. **A Acusação de Desvio Feita pelo Administrador que Pode Configurar uma Possível Demissão do Empregado**. Porto Alegre : UFRGS/FCE/PPGA, 1991. (Dissertação de Mestrado em Administração).
- NISHIATO, S. **Analysis os Categorical Data: Dual Scalling and it's application**. Oxford : University of Toronto Press, 1980.

- NIOSHI. NATIONAL INSTITUTE OF OCCUPATIONAL SAFETY AND HEALTH, 1977. **Problems in Occupational Safety and Health**. Washington, DC : U.S. Government Printing Office. p. 75-124.
- OUCHI, W. S. **Theory Z** : How American Business can Meet the Japanese Challenge. Cambridge : Addison - Wesley, 1985.
- PARAGUAI, A.I. Estresse, Conteúdo e Organização de Trabalho. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**. n. 70, abr./jun. 1990.
- PEIRÓ, J.M., et al. Relationships Between Leadership and Professionals' job Attitudes and Perceptions Comparison of two Leadership Models. *Work & Stress*. London, v. 10, n. 3, p. 195-208, 1996.
- PERT, C. B. e DIENSTFREY. **The Neuropeptid Network**. Annals of New York Academy of Sciences, 1985.
- PETERS, T.J. e WATERMAN, R.H. **In Search of Excellence. Lessons from America's Best-run Companies**. New York : Harper & Row, 1982.
- PETTIGREW, A.M. On Studying Organizational Cultures. **Administrative Science Quarterly**. v. 24 p. 570-581, 1979.
- PIETRONI, P. **Viver Holístico**. São Paulo : Summus, 1988.
- POUPARD, R., SIMARD, J.J. e OUELLET, J. P. **La Creation d'une Culture Organisationnelle le cas des CLSC**. Montréal: Fédération de CLSC du Québec, 1986.
- RADICLIFFE-BROWN, A.R. **Structure and Function in Primitive Society**. London: Doken and West, 1952.
- RADICLIFFE-BROWN, A.R. **A Natural Science of Society**. New York : Free Press, 1957.
- REDDIN, W. **Managerial Effectiveness**. New York: McGraw-Hill, 1970.
- REDFORD, W. **The Trusting Heart**. New York: Time Books, 1989.
- ROGERS, C.R. **Le Development de la Personne**. Paris: Dunod, 1966.
- ROSSI, A.M. **Autocontrole** : nova maneira de controlar o estresse. São Paulo: Rosa dos Tempos, 1992.
- SÁ, A. et al. **Fundamentos Científicos da Comunicação**. Petrópolis : Vozes, 1973.
- SACKMAN, S.A. **Culture Knowledge in Organizations**. London : Sage, 1991.

- SAPIENZA, A.M. Believing in Seeing : How Organizational Culture Influences the Decisions Top Managers Make. In : KILMAN, R.H., SAXTON, M. J. ; SERPA, R. **Gaining Control of Corporate Culture.** San Francisco, Jossey - Bass, p. 66-83, 1985.
- SAPIR, E. Do You Need a Superorganic? **American Anthropologist.** v. 19, p. 441 - 47, 1917.
- SARROS, J.C. School Administrators Write about Burnout : Individual Organizational Implications. **Journal of Educational Administration.** v. 26, p. 175 - 189, 1988.
- SARTRE, J.P. **The Psychology of Imagination.** Westport Conn : Greenwood Press, 1974.
- SCHEIN, E. **Organizational Culture and Leadership.** San Francisco : Jossey - Bass, 1986.
- SCHEIN, E. The Role of the Founder in Creating Organizational Culture. **Sloan Management Review.** v.25/26, n.1, p.3-16, Winter, 1984.
- SCHIMIEDER, A. SMITH, C. Moderating Effect of Social Support in Shiftworking and neon - Shiftworking nurses. **Work & Stress.** London. v. 10, n. 2, p. 128 - 140, 1996.
- SELLTIZ, et al. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais.** São Paulo : EPU, 1974.
- SELYE, H. **Stress Life.** New York : McGraw-Hill, 1956.
- SELYE, H. **The Physiology and Pathology of Exposure Stress.** Montréal : Acta, 1950.
- SELYE, H. **Annual Report on Stress.** Montreal : Acta, 1951.
- SETHIA,.; VON GLINOW, **Arriving at four Culture by Managing the Reward Systems.** San Francisco : Jossey - Bass, 1985.
- SKINNER, B. F. **Ciência e Comportamento Humano.** São Paulo : Edgar Blücher, 1976.
- SMITH, W. S.; O'BRIEN, C. **A System for Rapid Analysis of long - term Recording of heart rate and other Physiological Parameters.** Baltimore : Biomedical Engineering, 1986.
- SMITH, M.; STEPHENS, C. Occupational Overuse Syndrome and effects of Psycho - social Stressors on Keyboard user in the Newspaper Industry. **Work & Stress.** London, v. 10 n. 2, p. 1141, 153, 1996.
- SMITH, M. **Organizational Culture and Leadership.** San Francisco : Jossey - Bass, 1985.
- SOUZA, E. L. P. **Clima e Cultura Organizacionais.** São Paulo : Edgar Blücher, 1978.
- SPRADLEY, J. P. **Culture and Cognition : rules, maps and plans.** New York : Chandler, 1972.
- STWARD, J. **Theory of Culture Change.** Springfield : University of Illinois Press, 1955.

THÉVENET, M. **Cultura de Empresa**. Lisboa : Monitor, 1989.

TOMEI, P. e BRAUNSTEIN, M. L. **Cultura Organizacional e Privatização**. São Paulo : Makron Books, 1993.

TORELLI, J. A.; GMELCH, W. H. **Occupational Stressors and Administrative Role in Educational Organizations**. Paper Presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association. Montreal, 1993.

TRIPODI, T., FELLIN, P.; MEYER, H. **Análise da Pesquisa Social**. Rio de Janeiro : Francisco Alves, 1981.

TURNER, V. **The Forest of Symbols**. New York : Cornell University Press, 1967.

TYLOR, E.B. **Primitive Culture** : researchers into the development of mitology, philosophy, religion, language, art and custom. London, 1903.

WEISS, D. **Administre o Stress**. São Paulo : Nobel, 1991.

WHITE, L.A. The Concept of Culture. **American Anthropologist**. n. 61, p. 227-251, 1959.

WILKINS, A.L.; OUCHI, W.G. Organizational Culture. **Annual Review of Sociology**. v.11, p. 457-483, 1983.

YODER, D. **Administração de Pessoal e Relações Industriais**. São Paulo : Mestre Jou, 1969.

ANEXO

**RESOLUÇÃO DA COMISSÃO DE PESQUISA E ÉTICA EM SAÚDE, EMITIDO
PELO CONSELHO NACIONAL DE SAÚDE (CNS)**