

## **O STRESS E SUA RELAÇÃO COM O EXERCÍCIO DA LIDERANÇA.**

Priscila Érica dos Reis, Maria Cristina Frollini Lunardelli, Carolina Sasso Ricardo, Luiz Gustavo Carvalho Xavier de Souza, Vanessa Cristina Paduan – Humanas – Psicologia – Departamento de Psicologia – Faculdade de Ciências – Campus de Bauru.

O presente trabalho abordou a questão do stress no ambiente de trabalho associado ao exercício de cargos de liderança. Para tanto, foram estudados temas como stress e liderança.

O stress depende da interação entre contexto, agente estressor e vulnerabilidade individual, além de fatores tais como: idade, sexo e tipo de atividade exercida. O que é um agente estressor para um indivíduo não necessariamente o é para outro. Segundo Lipp (1990), não é o acontecimento em si que deixa um indivíduo estressado, mas sim, a maneira como interpreta ou lida com esse acontecimento, assim como a maneira como pensamos e vivemos.

Para Lipp (1996, p. 299), “toda a mudança que exija adaptação por parte do organismo causa um certo nível de stress”. Assim, mudanças rápidas e que envolvam constante readaptação dos indivíduos podem contribuir para aumentar o nível de stress na população em geral, e isso é mais evidente em algumas camadas específicas, cujo trabalho apresenta um alto nível de exigência, como policiais militares, professores, bancários. Essas pessoas que assumem cargos, que são associados ao exercício da liderança, estão mais propensos a desenvolverem doenças cuja patogênese envolve o stress, como úlceras, problemas dermatológicos, hipertensão arterial, retração da gengiva, entre outros.

Entende-se por liderança, um mecanismo capaz de harmonizar as necessidades dos indivíduos com as exigências da organização. Ela se manifesta sempre que uma pessoa procura, de qualquer maneira, influenciar o comportamento de outra, ou de um grupo, com vistas a alcançar objetivos.

O papel do líder nas organizações, hoje mais do que nunca, é de vital importância para que uma organização mantenha-se competitiva e atuante no mercado frente às suas concorrentes. A liderança é comumente exercida pelos gestores da organização. Esse papel torna-se atividade fundamental para a sobrevivência e o sucesso das organizações, as quais enfrentam cenários cada vez mais competitivos e turbulentos. Para tanto, vem sendo utilizados, ainda hoje, modelos, técnicas e instrumentos racionais e objetivos para gerir pessoas (Davel & Vergara, 2001).

A gestão de pessoas depara-se com um contexto de contradições e com a tarefa de gerir dilemas e tensões. E “quanto mais os resultados organizacionais dependem das pessoas, maiores serão as repercussões e responsabilidades dos gestores” (Davel & Vergara, 2001, p.40).

Portanto, os cargos de gerência, em geral demandam grande responsabilidade por parte do funcionário, e para chegar a este posto e lá se manter, este passa por uma série de pressões, que cria diariamente o stress, que muitas vezes crônico, pode gerar problemas físicos e psicológicos. Desta forma, o objetivo deste trabalho foi o de investigar a presença e fontes geradoras de sintomas de stress em funcionários que exercem cargos de liderança em uma instituição pública do interior do estado de São Paulo.

Participaram da pesquisa dois gerentes de seção (de um total de três) de uma instituição administrativa pública localizada numa cidade do interior do estado de São Paulo, sendo um do sexo feminino (M) e outro do sexo masculino (C), responsáveis pela área de compras e de finanças respectivamente sim.

Para a coleta de dados dois instrumentos foram utilizados: Inventário de Sintomas de Stress para Adultos de Lipp (ISSL) e um questionário. Para a análise dos inventários foram seguidas as instruções do Manual do Inventário de Sintomas de Stress para Adultos de Lipp (ISSL), no qual os dados são interpretados e avaliados. Para a análise dos questionários utilizou-se a técnica da análise temática é a que melhor se adequa à investigação qualitativa do material sobre Saúde, segundo Minayo (2000).

Após a aplicação e a correção do Inventário de Sintomas de Stress para Adultos de Lipp (ISSL), foi possível afirmar que ambos os sujeitos pesquisados têm stress, visto que os sujeitos mostraram um número de sintomas acima do escore crítico para cada fase de stress, de acordo com o Manual do ISSL, ambos apresentando um estado de tensão exagerada.

Além disso, os dois funcionários se encontram na fase de resistência ou quase-exaustão, isto é, encontram-se na fase intermediária entre a de alerta e a de exaustão. O organismo reage pouco mediante os sintomas de stress e se nada for feito para reduzi-lo, a pessoa pode entrar na fase de exaustão, a mais adiantada e perigosa.

Em relação à predominância dos sintomas (físicos ou psicológicos), verificou-se que ambos os funcionários apresentam maior sintomatologia psicológica, ou seja, há uma maior incidência de stress e vulnerabilidade na área psicológica.

A análise do questionário foi feita levando-se em consideração os temas descritos a seguir.

### *1. Evolução profissional*

Ambos os participantes tem formação acadêmica, sendo que C. tem curso de Administração, e Ciências Contábeis e M., Administração Hospitalar com especialização em Administração Hospitalar. Quanto a empregos anteriores, C. nunca havia trabalhado e M. tinha sido caixa em posto de gasolina. C. iniciou o trabalho na instituição, há 19 anos, como office-boy. M. trabalha há 24 anos na instituição e começou como auxiliar de estatística. Ambos chegaram aos cargos de gerência através de promoção pelo plano de carreira. C. trabalha há seis meses no cargo, e M. há dois anos.

### *2. Habilidades exigidas para o cargo e significado do trabalho segundo os participantes*

Ao descrever seus cargos, os participantes, em especial M., cita somente algumas atividades exercidas, apesar da orientação ser de que descrevessem detalhadamente as atividades do cargo. Pode-se inferir dessa maneira, que as atividades citadas podem ser as de maior importância dentro das suas tarefas diárias. Ambos trabalham 40 horas semanais, em horário comercial.

C. considera que, para exercer um cargo de liderança, a pessoa precisa ter “imparcialidade, competência, objetividade, saber ouvir, reconhecer potencialidades, saber dividir seu conhecimento, e trabalhar em harmonia com sua equipe”. Já M. diz que um líder tem que “ter equilíbrio e controle emocional, segurança, capacidade de liderança, etc.”. Ambos, como aponta a literatura, acreditam que o líder deve gerenciar-se a si próprio colocando suas forças em benefício de bons propósitos. Este fato fica evidente quando os participantes colocam que deve saber “dividir conhecimentos”, “saber ouvir”, e ter “equilíbrio e controle emocional”.

Os participantes demonstram que existe pressão em seu cargo, já que suas atividades devem ser muito corretas, e sentem-se pressionados tendo que lidar com pessoas que também ocupam cargos de chefia, e dependem de decisões tomadas por eles, além do trabalho envolver dinheiro.

Ambos percebem uma relação entre stress e cargos de liderança, justificando que em cargos de liderança “tem muita cobrança” (M.), e que “os líderes são pessoas que comandam as equipes que desenvolvem as atividades, e qualquer alteração brusca no comando da empresa afeta diretamente as equipes, e são os líderes que devem tentar harmonizar este ambiente tenso” (C.).

O alto nível de exigência pessoal está presente em ambos. C diz que é perfeccionista, ansioso para cumprir suas atividades, às vezes fica irritado por não conseguir realizar alguma atividade no prazo ou a contento, e M. diz que seu trabalho tem que ser perfeito.

Através do que foi observado no estudo com os dois participantes verifica-se que o alto nível de exigência pessoal foi uma variável associada às características individuais para a vulnerabilidade ao stress, já que ambos caracterizam-se pessoas com alto nível de stress, e muito exigentes consigo mesmo. Eles têm uma auto percepção de um nível elevado de stress, visto que caracterizam-se como pessoas com alto nível de stress. C., numa escala de 1 a 10, atribui-se valor 7,5 ao nível de stress em sua vida pessoal, e 8,5 em sua vida profissional. Justifica esse fato afirmando que em sua vida pessoal, algumas atitudes suas ficam a desejar, já que existe falta de diálogo com entes queridos e sente apatia diante de fatos inesperados; e na vida profissional, a atual situação da instituição – descapitalização, segundo ele, preocupa, já que 900 funcionários dependem desta instituição, e ele vem buscando fontes de recursos para conter a sangria de recursos.

M. atribui-se valor 8 nessa escala de 1 a 10 com relação ao nível de stress em sua vida pessoal, e valor 9 com relação ao stress no trabalho. Justifica estes valores por considerar-se uma pessoa com “mania de perfeição”, e ficar irritada sem motivos.

Dentre as muitas características dos sintomas do stress, citadas por Lipp (1990), os participantes citam, no questionário, vários deles para justificar os altos níveis que se auto-atribuem, tais como irritabilidade excessiva, apatia e desânimo.

Apesar do alto nível de exigência dos cargos de liderança ser uma variável que aumenta os sintomas de stress, outras variáveis devem ser levadas em consideração quando se analisa o stress e o trabalho.

### *3. Significado pessoal do trabalho*

Ambos percebem a importância do seu trabalho para a instituição, e atribuem um sentido a eles. C. diz que a seção de finanças é o ponto central da instituição, pois processa todos os pagamentos a favorecedores e municia o sistema de contabilidade e custos, e M. diz que seu trabalho é importante já que é responsável pelo dinheiro gasto com aquisição de produtos, e se mal administrado causa prejuízo para a instituição. Com relação à importância do trabalho para a vida pessoal, C. diz que seu trabalho o ajudou em seu desenvolvimento pessoal, na questão financeira, mas que não é a questão mais importante em sua vida. M. diz adorar o que faz, e seu trabalho ser fonte do sustento familiar.

### *4. Satisfação no trabalho*

M. diz que apesar de viver constantemente cansada devido à pressão sofrida diariamente, sempre aprende coisas novas, já que o trabalho exige, e sente-se satisfeita com ele. C. diz que um aspecto negativo em seu trabalho é a desunião entre as lideranças, pois benefícios são conseguidos para favorecimento próprio ou da equipe a qual faz parte, sem serem compartilhados, e que um aspecto positivo é a agregação de conhecimento e valores éticos que o trabalho lhe traz, pois acredita que cuidar de grandes quantias de recursos alheios faz com que se torne mais coerente com seus próprios recursos. Diz ainda que se sente satisfeito com seu trabalho porque consegue demonstrar que tem competência necessária para desenvolver suas funções, e ainda transmite conhecimentos para os funcionários que compõem sua equipe, servindo de modelo para que também consigam destaque em suas vidas profissionais.

### *5. Autonomia no trabalho*

C. sente que tem autonomia para trabalhar e não necessita de autorização única de seus superiores, e M. relata que não tem autonomia para tomar decisões importantes, porém não esclarece os motivos. Quanto à compensação salarial, M. coloca que acredita que seu salário deveria ser maior, e C. diz que este está na média de mercado, mas desempenha funções com mais responsabilidade do que outros funcionários, e em alguns casos recebe menos do que eles.

### *6. Conflitos interpessoais na instituição*

Apesar de os participantes terem relatado anteriormente sobre alguns aspectos negativos de seu trabalho com a “desunião entre algumas lideranças, pois alguns conseguem benefícios que favorecem a si só ou a sua equipe, e não compartilham com os demais” (C.), C. e M. afirmam que sua relação com os demais companheiros de trabalho é boa, com harmonia e respeito mútuo. C. acredita que seus companheiros de trabalho pensam que ele é muito ligado ao trabalho, e M. pensa que eles a devem achar muito estressada.

### *7. Problemas de saúde (físicos ou emocionais) relacionados ao trabalho que executa*

M., apesar de ter relatado anteriormente que um aspecto negativo de seu trabalho é que se sente cansada diariamente em virtude das pressões sofridas em seu ambiente de trabalho, e que fica irritada sem motivos, quando questionada se tem ou teve algum problema de saúde física ou emocional decorrente de seu trabalho, relata que não. A participante não estabeleceu uma relação entre esses sintomas de stress apresentados, como um problema de saúde.

Entretanto, C. relata que sofre de “urticária nervosa, enxaqueca e insônia”, e atribui seu adoecimento ao “momento da empresa, e até algum tempo atrás, ao acúmulo de funções”. Como tratamento, C. faz natação duas vezes por semana, faz uso de pomadas e toma medicamentos para enxaqueca. Ele faz uma relação direta do adoecimento com questões ligadas à instituição.

Os dois participantes afirmam que a instituição não oferece nenhum suporte médico ou psicológico aos funcionários que adoecem em virtude da relação de trabalho, mas ao contrário de M., C. afirma que a instituição tem um programa de prevenção do adoecimento físico dos funcionários, mas não especifica quais as atividades promovidas por este programa.

#### *8. Estabilidade no trabalho*

Quando os participantes foram questionados se possuíam estabilidade na instituição, as opiniões divergem. M. diz que acredita ter estabilidade, mas não relata os motivos que a fazem pensar desta maneira. Já C., diz que não acredita ter estabilidade, pois ocupa um cargo de confiança, a mudança de diretoria pode colocar seu cargo à disposição. A falta de estabilidade do cargo pode ser uma variável que pode contribuir para a presença de sintomas de stress.

#### **Conclusão**

Mediante a aplicação e análise do ISSL comprovou-se que as pessoas que têm seus cargos associados ao exercício da liderança, cujo trabalho apresenta um alto nível de exigência, estão mais propensas a desenvolver stress e de fato o têm.

A predominância de sintomas psicológicos e a presença de apenas alguns sintomas físicos revelam que os dois indivíduos são mais vulneráveis psicologicamente. Pode-se dizer que, diante do acúmulo de agentes estressores, os funcionários não sabem dar vazão a eles de modo adequado, o que repercute num estado de tensão e desequilíbrio bioquímico que os levou ao stress de sintomatologia predominantemente psicológica. Se não tratado, o organismo pode sucumbir aos efeitos do stress, levando à instalação de doenças psicossomáticas mais graves e/ou crônicas, visto que se detectou que ambos os indivíduos encontram-se na fase de quase-exaustão, em que a tensão se acumula, há o agravamento dos sintomas da fase de alerta que podem levá-lo à exaustão.

A partir da análise dos resultados da pesquisa pode-se concluir que ambos os participantes possuem sintomas de stress, que estes sintomas estão na fase intermediária entre alerta e exaustão (fase de resistência) e que estes fatores estressores estão associados aos cargos de liderança e funções por eles exercidos. Dessa maneira, as condições ambientais do trabalho na organização atingem diretamente a natureza do campo psicológico de seus membros ao nível de saúde mental.

#### **Referências bibliográficas**

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações. In: **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

FRANÇA, A. M. L.; RODRIGUES, L. A. **Stress e trabalho**: Guia básico com abordagem psicossomática. São Paulo: Atlas, 1997. 133 p.

LIPP, M. N. **Como enfrentar o stress?** 3ª ed. Campinas: Ícone, 1990. 92 p.

LIPP, M. N. **Pesquisas sobre stress no Brasil**: saúde, ocupações e grupos de risco. Campinas: Ícone, 1996. 304 p.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 7ª ed. São Paulo: Hucitec, 2000.