

## QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: O sentimento do medo como fator de estresse em ambientes organizacionais do segmento portuário

### AUTORA

MARIA CRISTINA PEREIRA MATOS

Universidade Presidente Antonio Carlos

cris\_matos@uol.com.br

### Resumo

Este artigo visa estudar a qualidade de vida no trabalho e o sentimento do medo nas relações interpessoais como fator de estresse em ambientes organizacionais. O problema de pesquisa orientou-se pelo questionamento: **Que motivos levam o medo a gerar stress** e interferir nas relações interpessoais? Possíveis explicações e conseqüências foram apontadas no referencial teórico, destacando os ambientes organizacionais **relacionando** o sentimento do medo **com** o fator *stress*. O objetivo geral deste estudo propõe o mapeamento das formas que podem fazer do medo um gerador de *stress* nas organizações. A metodologia empregada foi exploratória, usando o método da pesquisa de campo, por meio de um questionário. Os respondentes foram profissionais atuantes no segmento portuário e estes também são estudantes de Pós-Graduação, *lato sensu*, no curso de Gestão Empresarial, em uma instituição de ensino superior, do município de Santos/SP. Os resultados obtidos na pesquisa empírica permitiram considerar que os respondentes não sentem medo de suas chefias, porém, certos tipos de comportamento das chefias são motivos de preocupação dos mesmos, essencialmente aqueles que induzem ao assédio moral, ou seja, colocam as pessoas em situações vexatórias perante terceiros, assim como o medo de serem demitidos ou sofrerem outros tipos de represálias.

**Palavras-Chave:** Medo. Estresse. Qualidade de vida no trabalho.

### Abstract

*This article aims at to study the quality of life in the work and the felling of the fear in the interpersonal relations as factor of stress in organizations environments. The research problem was oriented for the questioning: of that it forms the fear can generate stress and intervene with the interpersonal relations? Possible explanations and consequences had been pointed in the theoretical referential, detaching organizations environments and its relations with the feeling of the fear and the factor stress. The general objective of this study considers the mapping of the forms that can make of the fear stress in the organizations. The employed methodology was exploratory, using the method of the field research, by means of a questionnaire. The respondents had been professionals of the pertaining to a port segment and also same self students of after-graduation, broad-sense, in the course of Enterprise Management, of the empirical research had allowed to consider that the respondents do not concern of the same ones, essentially those moral siege, that is, place the people in vexatious situations before third, as well as the fear to be dismissed or to suffer other types of retaliation.*

**Key-Words:** Fear; Quality of Life in Work; Stress.

## 1. Introdução

Qualidade de vida no trabalho e, estresse, são duas vertentes que vêm sendo constantemente discutidas nos últimos tempos por teóricos e estudiosos interessados nestas temáticas.

Melhorar a qualidade de vida no trabalho passa a ser uma imposição feita ao mundo empresarial, com a expectativa até de se estabelecer uma política de retenção de talentos na organização. Ter qualidade nos produtos ou serviços prestados somente, não é mais suficiente para manter uma empresa competitiva. Portanto, as organizações precisam manter funcionários motivados, comprometidos com a missão e com as metas organizacionais.

Nesse sentido, estabelecer um bom programa de qualidade de vida pode resultar em um melhor desempenho dos colaboradores. Entretanto, em busca de um maior comprometimento dos colaboradores, estabelecerem um bom programa de qualidade de vida, por si só também não suportará a competitividade no mundo dos negócios. É preciso ir além, ou seja, manter um bom clima organizacional, assim como promover situações anti-stress nos ambientes organizacionais e, essencialmente estabelecer uma relação de confiança mútua entre lideranças e liderados. Qualquer situação de desconforto entre ambos poderá gerar conflitos e estes poderão interferir nas relações interpessoais, principalmente se ficar estabelecido um estado de medo.

Por este prisma, o presente artigo busca investigar de que forma o medo pode gerar *stress* e interferir nas relações interpessoais nos ambientes organizacionais. Como objetivo geral se propõe a identificar as formas como o medo pode gerar *stress* em ambientes organizacionais.

## 3. Revisão da literatura

Para aportar o referencial teórico, o presente artigo, por intermédio da pesquisa bibliográfica contemplou temáticas sobre qualidade de vida no trabalho; relações interpessoais e o clima organizacional; o papel da liderança no clima organizacional; os conflitos nas organizações de trabalho; o medo nas organizações; a tríade: QVT: medo, estresse e, estresse ocupacional.

### 3.1 Qualidade de vida no trabalho - QVT

A qualidade de vida pode ser medida pela satisfação com a vida percebida pelos indivíduos, incluindo satisfação com a família, com a vida social e satisfações com as atividades físicas e com o trabalho. O conceito de QVT não é um conceito que surge apenas de um teórico. Assim como a história do trabalho, este conceito evoluiu ao longo dos tempos, Após a Revolução Industrial ocorreram estudos do ambiente laboral, que segundo Rodrigues (1991), teve início na década de 1950, com o objetivo de analisar a relação do trinômio: indivíduo-trabalho-organização. Entretanto, o ano de 1974 é considerado um marco no desenvolvimento da QVT, quando então, começou a se prever melhores relações interpessoais, de acordo com Nadler e Lawler citados por Fernandes (1996, p. 42). Somente na década de 1980 os movimentos de preocupações com a – QVT, tomaram impulso e admite-se no Brasil a conscientização dos trabalhadores e o aumento das responsabilidades sociais da empresa que contribuíram de forma decisiva para sua implantação (BOWDITCH E BUONO, 2006).

Sob a ótica de Cattani (1995), o ano de 1985 traria benefícios ao trabalhador, visto que o modelo das empresas americanas bem sucedidas sinaliza alguns atributos que podem servir de base para um programa de produtividade organizacional e melhor QVT, tais como: recompensa justa; segurança e saúde; desenvolvimento das capacidades; crescimento e segurança profissional; integração social; direitos dos trabalhadores; espaço total de vida; relevância total. Entretanto, para Cattani, a questão da QVT não ficou estática, pois sua evolução se direcionou para novos atributos no ano de 1988, a saber: limitar-se ao conhecido;

trabalhos simples em grupos; autonomia e iniciativa; maior aproximação do cliente; firme disposição para agir; produtividade; valores-filosofia organizacional; administração flexível.

Nesse sentido, Walton mencionado por Fernandes (1996) propõe oito categorias conceituais, incluindo critérios de qualidade de vida que se relacionam com os indicadores de QVT, a saber: Compensação justa e adequada, indicando: equidade interna e externa; justiça na compensação; partilha dos ganhos de produtividade; proporcionalidade entre salários; Condições de trabalho, indicando: jornada de trabalho razoável; ambiente físico seguro e saudável; ausência de insalubridade; Uso e desenvolvimento de capacidades, indicando: autonomia; autocontrole relativo; qualidades múltiplas informações sobre o processo total do trabalho; Oportunidade de crescimento e segurança, indicando: possibilidade de carreira; crescimento pessoal; perspectiva de avanço salarial; segurança de emprego; Integração social na organização, indicando: ausência de preconceitos; igualdade; mobilidade; relacionamento; senso comunitário; Constitucionalismo, indicando: direitos de proteção do trabalhador; privacidade pessoal; liberdade de expressão; tratamento imparcial; direitos trabalhistas; O trabalho e o espaço total de vida, indicando: papel balanceado do trabalho; estabilidade de horários; poucas mudanças geográficas; tempo para lazer da família; Relevância Social do Trabalho, indicando: imagem da empresa; orgulho de pertencer à empresa; responsabilidade social da empresa. Portanto, o modelo teórico proposto por Walton é baseado nos trabalhadores de países industrializados de 1º mundo e não de economia emergente como o Brasil.

Compactuando com Walton, Maximiano (2004) afirma que na virada do milênio, as mudanças pautadas no esforço pelo bem-estar dos trabalhadores e a humanização no trabalho continuam a representar tendências importantes. No mesmo direcionamento, Oliveira e Limongi-França (2005) reforçam que a QVT tende a ser uma preocupação cada vez mais presente nas organizações.

Na percepção de Bom Sucesso (2002), o convívio diário com os ocupantes de níveis gerenciais ou membros da equipe que ocupam cargos de liderança, conseqüentemente, detentores do poder, permite observar que muitos tratam os seus colaboradores com grosserias. Este cenário na ótica de Moscovici (2003) demonstra a necessidade do desenvolvimento de competências emocionais, para o sucesso de novos modelos e abordagens de lideranças, pois elas previnem o medo e o estresse dos trabalhadores. Pode-se inferir que estas prevenções contribuirão para melhoria das relações interpessoais e um clima organizacional satisfatório.

### **3. 2 As relações interpessoais e o clima organizacional**

No dia-a-dia os relacionamentos interpessoais podem ser estabelecidos de várias formas, através de medos e anseios de cada trabalhador. Portanto, mal-entendidos, desconfianças, sentimentos de coerção, desrespeito e irritação são causas para um relacionamento ruim, conforme afirma Fernandes (1996). Sob a ótica de Wood Jr. (2005) os líderes, devem ser considerados exemplos para os membros de suas equipes, investindo na capacitação individual e no desenvolvimento de habilidades interpessoais.

Na concepção de Batista (2007), o clima organizacional seria a resultante de forças que interagem no sistema psicossocial, comportamentos e motivações dos indivíduos, os seus papéis, a dinâmica dos grupos, os sistemas de influência e a forma de exercício e de autoridade.

Mesmo compactuando com Batista, Moscovici (2003) alerta que o clima organizacional é um importante indicador da QVT, porém não único, pois além deste, o poder do líder motivando seus liderados, se apresenta como outro importante fator. Este posicionamento também é compartilhado por Maximiano (2004). Em muitos casos, o clima organizacional torna-se

ruim porque a cultura de algumas organizações ainda está baseada no mecanicismo, na visão parcial e reducionista sobre quem são os seres humanos e conseqüentemente à realidade. Assim, os valores predominantes são os ligados ao lucro (MOSCOVICI, 2003). Entretanto, nos estudos de Dejours (2005), a QVT está ainda ligada ao comportamento dos trabalhadores como a dificuldade de relações interpessoais, pois as empresas nem sempre estimulam ou preparam os colaboradores ao desenvolvimento de crenças, valores e ética.

### **3.3 O papel da liderança no clima organizacional**

As pessoas buscam uma sensação de equilíbrio entre suas crenças, atitudes e comportamentos éticos e nesse sentido, Bowditch e Buono (2006) afirmam que alguns executivos possuem problemas de liderança, pois nem sempre conseguem o apoio e a confiança dos liderados. Todavia, Queiroz (2007) enfatiza que as pessoas perseguem carreiras de executivos, para obter poder sobre outras, como uma forma de compensar suas inadequações pessoais reais (imaginárias) ou como a reação de inconsciente impotência. Ainda de acordo com o autor são impulsionados de forma neurótica e sua busca é de perpétuo controle. Logo, associado ao medo de perder o poder está o fato de um número desproporcional de executivos ser caracteristicamente insensíveis aos sentimentos das pessoas.

Compactuando com Queiroz, Bowditch (1992 p. 75) ressalta que “com base em valores e crenças implícitas, que nem sempre estão claros para o tomador de decisões”, esses executivos nem sempre entendem o poder dos sentimentos das pessoas e muito freqüentemente são incapazes de percebê-los na prática cotidiana sem uma ajuda considerável. Em termos de tomadas de decisões eficazes, os gerentes precisam primeiro obter informações de suas organizações (colegas, subordinados, chefes) e ambientes (tais como clientes, fornecedores e outros elementos críticos) e então interpretar esses dados através do processo de percepção. Nesse sentido, Chiavenato (2004) confirma que de nada adianta um bom planejamento e uma boa organização se as pessoas trabalham sem orientação e coordenação adequadas.

Compactuando com Chiavenato, Queiroz (2007) ainda reforça que gerentes do século XXI não podem mais usar a autoridade da posição, ao contrário, precisam conquistar sua posição através da competição com subordinados e defendê-la em cada etapa do caminho. Logo, não é impossível emitir uma reflexão de que maioria dos gerentes se vê em meio a uma transição desordenada nos estilos gerenciais. Enquanto se entende melhor a complexidade da chefia ou gerência, ainda se tem muito a aprender sobre as diversas limitações impostas às pessoas em papéis de liderança, tipos de comportamento mais eficazes nas diversas posições e situações, e o efeito real da liderança eficaz (competente) e ineficaz (incompetente) no desempenho do grupo e da organização.

### **3.4 Os conflitos nas organizações de trabalho**

Os conflitos interpessoais são aqueles que existem entre dois ou mais indivíduos. Cada ser humano tem quatro necessidades psicológicas básicas, as quais, quando violadas, detonam um conflito: a necessidade de ser valorizado e tratado como indivíduo, de estar sob controle, de ter auto-estima e de ter consistência (FERNANDES, 1996).

Sob este prisma, Bowditch e Buono (2006) argumentam que em qualquer situação organizacional, as atitudes de uma pessoa são determinantes dos comportamentos relacionados com o desempenho: a quantidade e a qualidade da produção, o compromisso com a organização, absenteísmo, rotatividade e assim por diante.

Seguindo o mesmo direcionamento das reflexões de Fernandes, Bowditch e Buono, Moscovici (2003) complementa que se as divergências entre os indivíduos forem percebidas como enriquecedoras ao invés de competição de pessoas entre o certo-errado, as situações de conflitos nas organizações de trabalho passariam a serem problemas que poderiam ser resolvidos através de atitudes criativas. Ainda para o autor, o conflito em si, não é patológico

nem destrutivo, mas poderá ter conseqüências funcionais ou disfuncionais, dependendo de sua intensidade, estágio de evolução, contexto e forma como é tratado. Fortalecendo este posicionamento, Maximiano (2004, p. 265) alude que “a emoção é uma palavra com a mesma raiz da palavra motivação, significando impulso, movimento”.

Complementando Maximiano, Caruso e Salovey (2007) sinalizam que a emoção faz parte de um dos seis princípios da inteligência emocional que habitam no ser humano. Esta afirmativa é orientada por Goleman (2000) quando em seus ensinamentos esclarece que no ser humano habitam o medo e a coragem, a raiva e o amor, a alegria e a tristeza. Assim sendo, esse esclarecimento remete a uma reflexão, posto que uma visão da natureza humana ignoradora do poder das emoções é tristemente míope. O gestor atua junto às pessoas e não será capaz de transformar o funcionário num robô, pois o trabalho é uma experiência inerentemente emocional.

Essa reflexão se converge para os ensinamentos de Moscovici (2003) que afirma não haver uma fórmula mágica para lidar com os conflitos e resolvê-los de forma correta. Nesse sentido, Dejourns (2005) orienta que resgatar valores humanos como a sensibilidade, a afetividade, a bondade, a solidariedade, a cooperação e a compaixão, contribuirá para se alcançar saúde, equilíbrio e bem-estar.

### **3.5 O medo nas organizações**

Para a Organização Mundial de Saúde – OMS -, por intermédio da Divisão de Saúde Mental, três aspectos fundamentais fazem parte do conceito de QVT: a subjetividade, a multidimensionalidade e a presença de dimensões positivas e negativas (GRUPO WHO, 1998). Neste contexto, o medo está presente nas situações de trabalho, implicando riscos para a integridade física, sob forma de acidentes de trabalho e doenças profissionais.

Seguindo o pensamento de Bom Sucesso (2002, p. 93) “o medo, em sua manifestação primitiva, é um sinal, uma previsão de provável dano, que estimula a pessoa a se afastar de situação perigosa. Tudo indica que a pessoa foge não por medo, mas para livrar-se do medo”. Na ótica de Dejourns, (1988, p. 38) “o medo constitui uma das dimensões da vivência dos trabalhadores quase sempre ignorada por todos os estudos em psicopatologia do trabalho”.

Ainda seguindo o pensamento de Bom Sucesso (2002), no sentido estrito do termo, o medo é uma emoção-choque, freqüentemente precedida de surpresas, provocada pela tomada de consciência de um perigo presente e urgente que ameaça a pessoa em sua conservação. Logo, o medo pode ser compreendido como um sentimento de temor frente a algo específico, objetivo, concreto e determinado, externo à pessoa, e cuja aproximação provoca inquietude e estado de alerta. Nesse sentido, é possível inferir que o medo é a percepção de um perigo real que ameaça a pessoa de alguma maneira. Índícios de medo são encontrados por trás de várias formas de emoção dentro do local de trabalho que, aparentemente, poderiam afigurar-se como a antítese da apreensão.

O medo está arraigado tanto na estrutura mental das pessoas, quanto das sociedades, pois, lembrando os ensinamentos de Bom Sucesso (2002) o medo nasce com o homem e está presente ao longo de toda a sua existência. Compactuando com Bom Sucesso, May (2001) afirma que o homem é por excelência um ser que sente medo e isso nada tem a ver com falta de coragem. O medo não é uno (único), mas múltiplo, não é fixo, mas cambiante e ambíguo. Inerente à natureza, é uma defesa essencial contra perigos, um reflexo que permite ao ser escapar provisoriamente à morte.

Ainda na visão de May (2001), as pessoas temem o medo mais do que qualquer outra emoção, pois no medo o ser fica exposto à imagem de sua impotência. Sob o medo, as pessoas podem até mesmo desprezar a razão, a prudência e o cálculo. À medida que a pessoa vai percebendo que está com medo e ansiedade inconsciente, a amígdala emite uma ordem para que haja uma reação no cérebro. Esta envia sinais às células do tronco cerebral para que a pessoa fique

nervosa e assustada, paralise os movimentos musculares, eleve a pressão sanguínea, reduza a respiração e apresente uma expressão de medo no rosto. Tão logo esses sinais são recebidos, a pessoa experimenta o medo, percebe o característico aperto nas entranhas, o coração acelerado, a contração das musculaturas do pescoço e dos ombros, o tremor nos membros; o corpo se imobiliza, fica atento aos sons, visualiza os possíveis perigos e suas reações a cada um deles (BOM SUCESSO, 2002). Essa seqüência, da surpresa para a incerteza, da incerteza para a apreensão, da apreensão para o medo, ocorre em fração de segundos.

Goleman (2000) afirma que o medo é um gigante que se nutre da carência, que, além de ser o mais antigo dos inimigos anímicos do ser humano, é também o mais astuto e capaz de mascarar-se, para melhor exercer a sua ação, utilizando, desta forma de múltiplos disfarces. Sob esta ótica, Bom Sucesso (2002) pondera que nas organizações ocorrem experiências traumáticas como punição, pressão, desgastes ou outras conseqüências negativas que deixam ressentimentos. Essas experiências acabam gerando medo de natureza concreta nos trabalhadores, onde os comentários se alastram, passam a fazer parte das histórias contadas aos novos colaboradores, alertando-os para cuidados que devem ter para evitar que sofram os mesmos desapontamentos ou riscos.

### 3.6 A tríade: QVT - medo - estresse

Como enfatiza Bom Sucesso (2002, p. 36) “a valorização do ser humano, a preocupação com sentimentos e emoções, e com a qualidade de vida são fatores que fazem a diferença para a QVT”. O trabalho é a forma como o homem, por um lado, interage e transforma o meio-ambiente, assegurando a sobrevivência e, por outro, estabelece relações interpessoais, que teoricamente serviriam para reforçar a sua identidade e o senso de contribuição.

Na concepção de Ayres, *et al.* (2004), as organizações investem na melhoria da QVT dos seus colaboradores, destinando verbas significativas, devido a razões como o modismo do mercado que segue uma tendência mundial de menor rendimento e lucros devido aos problemas de saúde que afetam seus profissionais.

A partir daí, o estresse como doença ocupacional está envolvendo em seus estudos a participação de disciplinas médicas, biológicas e psicológicas com a aplicação de tecnologias diversas e avançadas, sendo que este não é doença em seu conceito clássico, porque nem sempre mostra sinais ou sintomas e o trabalhador, na maioria das vezes, não sabe que sua saúde está abalada, muitas vezes pelo medo. Os sintomas do medo que geram o estresse, segundo Rodrigues (1991) vão desde os ligeiros incômodos até a morte, desde as dores de cabeça, ataques cardíacos, colapso, pressão arterial elevada ou mesmo úlceras hemorrágicas. Essa forma de doença está obtendo elevado custo em termos de saúde e bem-estar emocional humano, bem como em gastos para a organização com a ausência de seus funcionários acometidos por este problema. O estresse seria então, uma resposta que o organismo daria às violências que os corpos sofrem na aceleração da vida. A incidência do estresse não é limitada pela idade, raça, sexo e situação socioeconômica.

Dessa forma, Limongi-França (2004, p.35) ressalta que maus hábitos de estilo de vida são prejudiciais às pessoas, e faz a seguinte reflexão: “O grande matador são os maus hábitos de estilo de vida. Um fato evidente: pessoas morrem pela má administração do estresse. Enfrentar a tensão da vida cotidiana é, também, uma questão de aprendizagem. A saúde requer mudança de estilo de vida”. O estresse surge quando o profissional julga não estar sendo capaz de cumprir as exigências laborais, sentindo-se ameaçado. Então, o organismo reage de modo a dominar as exigências que lhe são impostas. A autora ainda complementa que quando o trabalhador se depara com uma situação estressante, responde à essas situações com sentimentos distintos, levando-o à uma retirada ou à constância, dependendo da ansiedade que produzam e da sua capacidade para a suportar. Nesse sentido, Dejours (2005)

destaca que em sua luta contra o sofrimento, às vezes, o trabalhador elabora soluções originais que são favoráveis tanto à produção quanto à sua própria saúde.

O estresse, de acordo com Diesat (2007) é a causa mais comum de doenças, sendo provavelmente responsável por 70 % das consultas médicas-psicológicas. A fadiga pode ser o primeiro sinal de alerta e, depois irritabilidade, falta de tolerância ao barulho, agressividade, alterações do sono e outros. Dejours (1988, p. 66) salienta que sobre esses prejuízos físicos “é necessário acrescentar os riscos de acidente, de explosão ou de incêndios no nível da vida mental”, reforçando também que nesse caso as conseqüências do medo são, em primeiro lugar, a perda do prazer de trabalhar e, em seguida, o desaparecimento da confiança nos colegas, como fatores estressores ao trabalho.

Nesta mesma ótica, Limongi-França (2004) complementa que quando o trabalhador se depara com uma situação estressante, responde à essas situações com sentimentos distintos, levando-o à uma retirada ou à constância, dependendo da ansiedade que produzam e da sua capacidade para suportá-la. Logo, as pessoas ao sentirem medo tentam evitar as situações que consideram acima das suas capacidades, e escolhem aquelas que são mais capazes de manejar. Por isso, a idéia que tem de si mesmos, condiciona em grande parte as ações do cotidiano no trabalho, gerando estresse (FERNANDES, 1996). À luz de Rodrigues (1991), a condição para uma vida longa e saudável seja por adquirir conhecimento, seja por um padrão de vida decente, são fundamentais para os seres humanos.

#### **4. Procedimentos metodológicos**

O procedimento metodológico adotado neste estudo teve um caráter exploratório, empregando-se como método a pesquisa de campo, proporcionando um resultado qualitativo. Para a coleta de dados foi aplicado um instrumento já utilizado e validado, em forma de questionário e caracterizado como auto-aplicável criado no âmbito da pesquisa intitulada “1ª Pesquisa sobre o medo” (Bom Sucesso, 2002, p. 111), com o objetivo de monitorar a melhoria contínua do clima de trabalho na empresa. Este instrumento, embora sofrendo adaptações no presente estudo, não perdeu a essência de seu objetivo maior que é a identificação da interferência do medo nas relações interpessoais em ambientes organizacionais, bem como sua relação com o *stress*. O instrumento foi organizado em três categorias – A, B e C -, nas quais procurou-se: A) buscar a identificação dos respondentes, envolvendo setor de atuação na empresa; faixa etária e tempo de permanência na empresa; B) tratar das relações interpessoais, do medo e, dos assuntos mais temidos em falar com a chefia; C) tratar do comportamento da chefia e a relação com o medo.

Como o objetivo geral do presente estudo foi identificar a situação do medo nos ambientes organizacionais e o problema de pesquisa foi investigar que motivos podem levar o medo a gerar *stress* e assim, interferir nas relações interpessoais e, dada as características do instrumento de coleta de dados, pareceu adequado o tratamento de cada uma de suas categorias como uma dimensão do estudo, tornando-o multivariável. Tendo em vista o caráter exploratório do estudo, não houve preocupação com rigorosa representatividade estatística na seleção da amostra, realizada de forma intencional. Os sujeitos da pesquisa foram os alunos do curso de Pós-Graduação MBA, em Gestão Empresarial ofertado por uma instituição de ensino superior, localizada em Santos/SP. A opção por estes respondentes se deu em função dos alunos em sua totalidade estarem atuando no mercado de trabalho e apresentarem na maioria, idade superior a 30 anos. Este fator da faixa etária foi fundamental para a opção, por expectar que a maturidade pessoal e profissional dos respondentes, pudesse contribuir para uma melhor compreensão nas respostas do instrumento de pesquisa ora proposto. A amostra da pesquisa configurou-se em 50 alunos, dentro de uma população de 74 alunos devidamente matriculados e freqüentadores ativos do curso. O fato dos alunos atuarem em empresas diferentes, porém do mesmo segmento, reforçou a opção nesta amostra intencional. Os

resultados observados e aqui reportados devem ser vistos, sobretudo, como indicadores de tendências gerais e como uma primeira incursão ao conhecimento das relações qualidade de vida no trabalho, liderança, clima organizacional, o medo nas organizações e relações interpessoais, esperando-se que sejam orientadores de investigações mais aprofundadas em etapas posteriores.

#### **4.1 Resultados e discussão**

A discussão dos resultados realizou-se a partir de tabelas montadas e sua análise combinada com resultados e informações obtidos a partir da revisão da literatura, presentes neste estudo. A tabulação e interpretação dos dados foram organizada e apresentada em forma seqüencial das categorias, tendo sido obedecida também a seqüência dos indicadores, conforme segue em transcrição adaptada do instrumento de Bom Sucesso (2002, p. 111).

##### **4.1.1 Categoria A – Identificação do perfil do respondente**

Os respondentes se diversificaram no setor de atuação, sendo que a maior parte está concentrada na área administrativa, seguida da financeira e demonstrando um empate entre as áreas comercial e técnica (produção). Quanto ao tempo de serviço, a predominância se dá na faixa compreendida entre 01 e 05 anos de empresa. Entretanto, também é considerável a concentração na faixa entre 05 e 10 anos, valendo ressaltar que um bom número de respondente conta com mais de 20 anos serviço na empresa. No tocante a idade dos respondentes, estes em sua maioria estão destacados na faixa etária acima de 40 anos. Interessante salientar que mesmo os respondentes atuando em diferentes empresas do mesmo segmento, uma minoria encontra-se na faixa 20-25 anos. A constatação da faixa etária confirmou a opção do universo da pesquisa ser demonstrado pela amostra intencional composta pelos alunos Pós-Graduação do curso Gestão Empresarial.

##### **4.1.2 Categoria B – Sobre as relações interpessoais, o medo e os assuntos mais temidos mm falar com a chefia.**

Esta categoria compreendeu: identificação de três assuntos que as pessoas mais temeram em tratar com a chefia nos dois últimos anos; o motivo desse temor; identificação dos assuntos que se temem falarem com os próprios colegas de serviço; o motivo desse temor.

Quanto aos três assuntos que mais se temeu tratar com a própria chefia nos dois últimos, os resultados apontaram claramente o fator salário, seguido de promoção e sobrecarga de tarefas, mesmo tendo respondentes afirmando não temerem nenhum assunto para tratar com sua chefia. Já indicador que indagou o porquê do temor em tratar os assuntos com sua chefia teve como resposta, praticamente a metade dos respondentes afirmando que é o medo da reação de sua chefia, seguido com um número bem menor que acusaram o medo de demissão ou outra represália da chefia.

Ao ser questionado sobre os três assuntos mais temidos para falar com os colegas de trabalho, os resultados da pesquisa apontaram: o desempenho dos colegas; não temerem nenhum assunto para falar com os colegas, seguido do comportamento dos colegas. Com relação ao por que das pessoas temerem em falar certos assuntos com os colegas de trabalho, os resultados apontaram primeiramente para a questão de sentirem medo da reação dos colegas, seguido em escala menor daqueles que afirmam não temer nenhum assunto e com mínima diferença o medo de parecer indelicado. Alguns respondentes apontaram a alternativa de resposta “outros”, especificando-o como ‘fofoca’.

Ao concluir esta categoria, a pesquisa confirma os ensinamentos de Goleman (2000), quando destaca que o medo é um gigante que se nutre da carência, que além de ser o mais antigo dos inimigos anímicos do ser humano, é também o mais astuto e capaz de mascarar-se, para melhor exercer a sua ação, utilizando-se, então, de múltiplos disfarces.

Ainda Associada aos ensinamentos de Goleman, a pesquisa confirma que as relações interpessoais, independente do tipo de empresa ou segmento, também podem ser um dos fatores desencadeantes do sentimento do medo interferindo na qualidade de vida dos trabalhadores.

#### **4.1.3 Categoria C – Sobre comportamento da chefia e a relação com o medo.**

Buscou-se identificar quais comportamentos da chefia incomodam ou assustam os funcionários. Esse indicador contemplou como possibilidade de respostas vários tipos de comportamentos, nos quais os respondentes poderiam assinalar mais de uma opção. Nos resultados foram demonstrados os tipos de comportamentos mais assinalados pelos respondentes, tais como: perda de controle emocional - apontada por 5% dos respondentes e os gritos por igual quantidade desses; a ameaça de demissão - por 4% das respostas assinaladas; a alternativa, nenhum comportamento do chefe incomoda ou assusta - respondida por 3% do universo pesquisado, e os restantes, 2%, apontaram outros motivos indeterminados. Nesse sentido, foi possível perceber que esses resultados convergem para as palavras de Maximiano (2004, p. 265), ao afirmar que “A emoção é uma palavra com a mesma raiz da palavra motivação, significando impulso, movimento”.

Buscou-se também conhecer se os respondentes expressam insatisfação pela conduta da chefia ao saber que esta tratou um colega de trabalho de forma agressiva. Nesse momento, a pesquisa constatou que a maioria dos respondentes se posiciona, tomando algum tipo de atitude em relação à conduta da chefia. Em contrapartida, é representativa a quantidade de respondentes que afirmou não se expressarem, seguido também de um bom número de respondentes que destacaram nem sempre se expressam.

A pesquisa procurou identificar se as pessoas, em seus setores, costumam discordar do chefe e como resultado, mais da metade de respondentes afirmaram que nem sempre costumam discordar da chefia (52%), seguida de 36% de alternativas “sim”.

Procurou também identificar se as pessoas, caso tenham sido tratadas de forma agressiva por sua chefia, têm coragem de procurá-la e falar sobre isto. Os resultados apresentados puderam reforçar que os respondentes, em boa parte afirmam discordar da chefia. Ao serem questionados sobre a coragem em procurar a chefia e conversar sobre o tratamento agressivo, a maior parte dos pesquisados, se posicionou de forma afirmativa, seguido de um percentual considerável que relataram nem sempre procurar seu chefe quando destratados por ele.

O questionamento que buscou identificar os tipos de comportamentos praticados pelas chefias subdividiu-se em vários indicadores tais como: visa demonstrar se os respondentes já foram criticados pela chefia perante a colegas ou terceiros; se recebeu reconhecimento ou elogios por parte da chefia; se sugestões apresentadas pelos respondentes foram mal recebidas pela chefia; se as sugestões foram vistas ou recebidas como críticas; se os respondentes receberam críticas injustamente; se os respondentes sentiram-se sem saída ou pressionados pela chefia e, se ao indagarem as chefias, os respondentes tiveram respostas convincentes. Como resultado, pode-se inferir que mesmo a maioria dos respondentes alegando nunca ter sido criticado na frente dos outros há que se considerar o índice de respondentes que acusaram já ter passado por esta situação, reforçando dessa forma, os resultados apontados anteriormente na alternativa “explosões na presença de terceiros, de colegas”. Os respondentes ao serem questionados quanto a ser reconhecido pela chefia ou receber elogio, a maioria (74%) afirmou que sim. Ao serem indagados se foram mal recebidos ao apresentarem sugestões à chefia, a maioria informou que não. Em relação à aceitação de tais sugestões, buscou-se constatar se estas foram vistas ou recebidas como críticas. Nesse momento a maioria dos pesquisados (68%), afirma que tal situação nunca lhes aconteceu. Quando questionados se foram criticados de forma injusta, percebeu-se certo equilíbrio nas respostas encontradas, pois a soma mais da metade dos respondentes (54%) acusa não se sentirem criticado injustamente,

mas é representativa a parte (46%) dos respondentes se considerou criticado injustamente. Em relação à pressão oriunda do chefe, em que o trabalhador se sentiu, segundo a expressão popular, sem saída e pressionada, somente uma pequena parte (36%) respondeu já ter passado por tal situação, enquanto, a maioria dos respondentes (64%) posicionou-se negativamente sobre tal premissa.

Ao ser relacionado alguns tipos de assuntos que na opinião das pessoas são mais temidos em falar, os resultados aqui apresentados se direcionam para a alternativa “postura e comportamento do chefe” como um dos assuntos mais temidos em falar. Esses resultados confirmam aqueles obtidos na categoria anterior (B), onde os respondentes afirmaram sentirem medo da reação do seu chefe, seguido do medo de demissão ou outra represália. Sobre falar sobre o desempenho dos colegas com os próprios, também foi bem apontado pelos respondentes. A alternativa “pedir o *feedback* de desempenho” deve ser destacada, visto que o resultado apresentado pode conotar certo desconforto dos subordinados frente às suas lideranças. Mediante os resultados obtidos nesta categoria, é possível a reflexão de que o comportamento praticado pelas chefias não estimulam o fator medo e também não desequilibram as relações interpessoais nos ambientes organizacionais.

Quando se buscou conhecer a opinião dos respondentes quanto ao fator medo prejudicar a qualidade de vida no trabalho, a pesquisa demonstrou no tangente a opinião de que o sentimento do medo pode ser prejudicial à qualidade de vida no trabalho. Nesse momento uma grande parcela dos respondentes (84%), sinalizou de forma afirmativa a essa indagação, não havendo nenhuma resposta oposta a essa, ou seja, ninguém salientou que o medo não prejudica a qualidade de vida no trabalho. Entretanto, uma minoria de respondentes alegou que nem sempre o medo prejudica a qualidade de vida no trabalho. No universo pesquisado, somente uma pessoa demonstrou não possuir opinião formada sobre o tema, conforme demonstra a tabela 1.

**Tabela 1 – Opinião sobre o medo prejudicar a qualidade de vida no trabalho**

| Tipos de respostas      | Nº de respondentes | %          |
|-------------------------|--------------------|------------|
| Sim                     | 42                 | 84         |
| Não                     | 0                  | 0          |
| Nem sempre              | 07                 | 14         |
| Não tem opinião formada | 01                 | 02         |
| <b>Total</b>            | <b>50</b>          | <b>100</b> |

O último questionamento dessa categoria objetivou auferir opinião dos respondentes quanto ao medo representar um fator de *stress*. Quando indagados se o medo constitui um fator de *stress*, a esmagadora maioria dos respondentes, ou seja, 94% responderam que sim em relação a esse assunto. Convém ressaltar que nenhum respondente assinalou como resposta que o medo não representa um fator de *stress* e, uma minoria (6%) do universo pesquisado, afirmou que nem sempre a premissa é verdadeira. Quanto a alternativa sobre “não ter opinião formada sobre o assunto”, não houve manifestação dos respondentes, conforme ilustrado na tabela abaixo. Pode-se inferir nesta categoria que os resultados obtidos convergem para o objeto de estudo proposto no presente artigo, ou seja, como o medo pode gerar *stress* e interferir nas relações interpessoais.

## 5 Considerações finais

Mediante respostas assinaladas de forma tão contundentes na pesquisa empírica, pode-se considerar que os respondentes não sentem medo de suas chefias. Entretanto, certos tipos de comportamento das chefias são motivos de preocupação para os respondentes, principalmente aqueles que induzem ao assédio moral, ou seja, colocam as pessoas em situações vexatórias,

principalmente perante terceiros e também o medo de serem demitidos ou sofrerem outros tipos de represálias. Mesmos os respondentes afirmando em sua maioria não terem medo de falar com suas chefias, indagá-las ou discordar delas, o comportamento e atitudes das chefias acaba gerando certo medo. Desta forma, pode-se inferir que sendo o medo apontado pelos teóricos e estudiosos como um estado emocional, como consequência acabará interferindo nas relações interpessoais.

A pesquisa empírica pôde confirmar aspectos teóricos citados no artigo, como a necessidade de se motivar e estimular os trabalhadores de uma organização através de elogios ao trabalho; estímulo ao reconhecimento do trabalho realizado, criação e manutenção de um ambiente de trabalho agradável através das relações interpessoais, oferecimento de gratificações ou mesmo de participações nos lucros, são algumas das ações que a alta administração pode e precisa adotar.

Os resultados apresentados na pesquisa empírica puderam deixar evidente que o medo pode prejudicar a qualidade de vida no trabalho, assim como representar um fator de *stress*. É possível afirmar que ao se estabelecer o medo entre chefia e subordinados, certamente será estabelecido também uma barreira entre ambos. Este evento poderá comprometer a produtividade e a qualidade que envolve os negócios da organização, além das relações interpessoais que envolvem quatro alicerces básicos para um bom desempenho organizacional: motivação da equipe; liderança; boa comunicação e, percepção. Logo, é possível considerar que em um ambiente organizacional onde o medo seja um fator preponderante, este não será certamente favorável, agradável, o que certamente implicará na qualidade de vida no trabalho e também poderá estimular o estado de *stress* de seus colaboradores.

## Referências

- AYRES, K. V.; SILVA, I. P. da; SOUTO-MAIOR, R. C.** *Stress e Qualidade de Vida no Trabalho: A Percepção de Profissionais do Setor de Hotelaria*. Revista da Universidade Estadual da Paraíba – UEPB, Campina Grande, ano VII, n. 1 (07), 2004. Disponível em: <<http://www.biblioteca.sebrae.com.br>> Acesso em: 22/03/2007.
- BATISTA, J. F.** *Estilo de Liderança e Clima de Escola*. Disponível em:<<http://www.liderisp.ufba.br/modulos>> Acesso em: 22/03/2007.
- BOM SUCESSO, E. de P.** *Relações Interpessoais e Qualidade de Vida no Trabalho*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- BOWDITCH, J.** *Elementos de Comportamento Organizacional*. São Paulo: THOMSON PIONEIRA, 1992.
- BOWDITCH, J., BUONO, A. F.** *Fundamentos de Comportamento Organizacional*. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2006.
- CARUSO, D., SALOVEY, P.** *Liderança Com Inteligência Emocional: Liderando e Administrando Com Competência e Eficácia*. São Paulo: Makron Books do Brasil, 2007.
- CATTANI, A. D.** (org.). *Trabalho e Tecnologia: Dicionário Crítico*. Petrópolis: Vozes, 1995.
- CHIAVENATO, I.** *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 7. ed. São Paulo: Campus, 2004.
- DEJOURS, C.** *O Fator Humano*. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2003.
- \_\_\_\_\_. *Psicodinâmica do Trabalho: Contribuições da Escola Dejouriana à Análise da Relação Prazer, Sofrimento e Trabalho*. São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_. *A Loucura do Trabalho*. 3. ed. São Paulo: Cortez, 1988.

**DIESAT**. - Departamento Intersindical de Estudos e Pesquisas de Saúde e dos Ambientes de Trabalho. Informativo de março/2007 Disponível em: <<http://www.diesat.org.br>> Acesso em: 22/5/2007.

**FERNANDES, E.** *Qualidade de Vida no Trabalho*. 3. ed.. São Paulo: Casa da Qualidade, 1996.

\_\_\_\_\_, **F.** Empreendedorismo e Estratégia. Rio de Janeiro: Harvard Business Review, 2002.

**GOLEMAN, D.** *Inteligência Emocional*. 55. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2000.

**GRUPO WHO.** *World Health Organization*. Disponível em: <<http://www.who.int/en/>> Acesso em: 25/03/2007.

**HANDY, C. B.** *Como Compreender as Organizações*. Rio de Janeiro: Zahar, 2000.

**LIMONGI-FRANÇA, A. C.** *Qualidade de Vida no Trabalho – QVT: conceitos e práticas na sociedade pós-industrial*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_ e **OLIVEIRA, P. M. de. e A. C.** *Avaliação da Gestão De Programas De Qualidade de Vida no Trabalho*. in: RAE- Eletrônica. V. 4., n. 1. Art. 9, jan/jul. 2005, Disponível em: <http://www.rae.com.br/eletronica/index>. > Acesso em: 21/05/2007.

**MARTINS, G. de A.** (coord.). *Manual do Mestrando e Doutorando da FEA*. São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – USP, 2004.

**MAXIMIANO, A. C. A.** *Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana À Revolução Digital*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

**MAY, R.** *A Coragem de Criar*. Tradução de Anlyde Soares Rodrigues. 8. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2001.

**MAZZILLI, C.** *Qualidade De Vida No Trabalho: Uma Abordagem Dejouriana*. In: 1º Simpósio Brasileiro Sobre Ergonomia e Segurança do Trabalho Florestal e Agrícola - ERGOFLOR Disponível em: <http://servicos.capes.gov.br/arquivos/avaliacao/estudos/dados/2005>> Acesso em: 21/05/2007.

**MOSCOVICI, F.** *Desenvolvimento Interpessoal: Treinamento em Grupo*. São Paulo: José Olympio, 2003.

**QUEIROZ, S. H. de.** *Motivação dos Quadros Operacionais Para a Qualidade Sob o Enfoque da Liderança Situacional*. Disponível em: <<http://www.eps.ufsc.br/disserta/queiroz/.htm> > Acesso em: 21/03/2007.

**RODRIGUES, M. V. C.** *Qualidade de Vida no Trabalho*. 8. ed. São Paulo: Vozes, 2001.

**TERRA, J. C.** *Gestão do Conhecimento: O Grande Desafio Empresarial*. São Paulo: Negócio, 2000.

**WOOD JR., T.** (coord). *Gestão Empresarial: O Fator Humano*. São Paulo: Atlas, 2005.