

A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL COMO ESTRATÉGIA NA REDUÇÃO DO STRESS OCUPACIONAL – O EXEMPLO DA INDÚSTRIA TÊXTIL

CARMENCITA FLORES *

RESUMO

Este estudo contou com a participação de 96 trabalhadores de duas empresas têxteis nacionais no sentido de analisar a relação existente entre a quantidade/qualidade de comunicação e o *stress*. O estudo foi inovador na medida em que até ao momento não tinha sido analisada a relação entre as duas variáveis em causa, tendo para o efeito sido elaborados dois questionários – O Questionário sobre a Quantidade e a Qualidade da Comunicação Verbal (QQQCV) e o Questionário sobre o *Stress* no Trabalho (QST). O teste de correlação de Pearson foi utilizado de forma a analisar a correlação entre as variáveis, tendo confirmado a hipótese estabelecida. Como tal, os resultados indicam a existência de uma forte correlação negativa entre a comunicação organizacional e o *stress* sentido pelos trabalhadores. Os resultados demonstram não só a importância que a comunicação organizacional assume na etiologia do *stress*, como também na compreensão de outras variáveis identificadas como causadoras de *stress* ocupacional.

Introdução

A pesquisa em redor da comunicação organizacional parece ter diminuído após os anos 60 e 70, não sendo as razões para tal declínio claras, e dando a impressão do fenómeno ter sido relativamente temporário. Embora não se consiga explicar claramente os motivos para tal declínio, temos a certeza de que o estudo da comunicação organizacional continua a

* University of Glamorgan, PontyPridd.

ter um papel fundamental para a compreensão do funcionamento das organizações e da conduta e experiências dos seus membros. Esta área de estudo pode, pois, ajudar-nos a compreender a maioria dos processos humanos que se desenrolam nas organizações. Desta forma, os conflitos, os processos de poder, tomada de decisão, de controlo e de coesão são apenas alguns exemplos dos processos de interacção humana que podem ser compreendidos através do estudo da comunicação.

Os estudos sobre comunicação organizacional efectuados focam a sua atenção numa variedade de direcções. Assim, alguns autores analisam a relação entre a comunicação organizacional e as relações de confiança (ex. Sekhar e Anjaiah, 1995; Gaines, 1980). Outros, como O'Reilly e Roberts (1977, cit. em Kreps, 1990) estudam a relação entre o eficiente uso da informação e os níveis de *performance*. Nayar (1994) revela a existência de correlação positiva entre a comunicação e a *performance* no grupo de empresas públicas por ele estudadas. Por sua vez, Pincus (1986), num estudo realizado com 327 enfermeiras, aponta também para a existência de uma correlação positiva entre as percepções que os empregados têm da comunicação da empresa na qual trabalham e a *performance*, bem como a satisfação no trabalho.

Um outro grupo de estudos realizados em diferentes períodos referem também a existência de uma relação entre diferentes variáveis comunicacionais e o compromisso. Allen (1992) defende que quando os empregados se sentem queridos e valorizados apoiam mais facilmente a organização na qual estão inseridos. De uma forma mais generalizada, dois outros grupos de pesquisadores demonstraram a existência de uma relação entre a comunicação superior-subordinado e a variável em causa (ex. Tziner e Latham, 1989, cit. em Allen, 1992, Watkins, 1992).

Contudo, uma das variáveis que mais tem sido estudada associada à comunicação organizacional tem sido a satisfação com o trabalho. Assim, o estudo de Muchinsky (1977) examina a relação existente entre alguns elementos da comunicação organizacional e a satisfação com o trabalho, recorrendo a uma amostra de 695 empregados de uma grande empresa pública que verificou a existência de correlação positiva entre as duas variáveis. Lawler (1986) publicou resultados que demonstram que quanto maior for a participação dos empregados maior será a sua satisfação. Gorden e Infante (1991) publicaram os resultados de um estudo com 253 empregados de diversos tipos de organizações, onde fazem notar que quanto mais reduzida for a liberdade de expressão menor será a satisfação com o trabalho, sendo estes resultados semelhantes aos de estudos anteriores publicados, por exemplo, por Jablin (1978).

Além destes estudos, outros autores, como Hatfield e Huseman (1982), Schweiger e Denisi (1991) e Nathan *et al.* (1991) verificaram a existência de uma relação entre a comunicação superior-subordinado e a satisfação no

trabalho. Num estudo mais pormenorizado, Callan (1993) investigou a comunicação entre chefias e subordinados em termos de frequência de iniciação (quantidade), níveis de *recognition* e *self-disclosure* (qualidade) e níveis de domínio por parte das chefias, tendo constatado a existência de uma relação positiva entre as variáveis.

Podemos, pois, afirmar que o modo como superiores e subordinados interagem de forma a atingirem os objectivos organizacionais foi já objecto de investigação, por parte de cientistas sociais, ao longo da maior parte do século XX. Contudo, e apesar da diversidade de investigações, existe uma falta de coerência na organização e classificação, tornando a análise da comunicação organizacional num grande e profundo oceano onde facilmente nos perdemos.

Além disso, não existem até ao momento teorias que tentem estabelecer a relação entre a comunicação organizacional e o *stress*. Nem os estudos e teorias acerca da comunicação, nem, como iremos ver, os acerca do *stress*, nos forneceram até ao momento proposições interligadas demonstrando a existência de uma relação entre ambas as variáveis. Neste sentido, o estudo da comunicação organizacional fica muito aquém de outras áreas de estudo relacionadas com as organizações que receberam muita mais atenção. A maioria da pesquisa empreendida parece não ter penetrado no coração dos problemas e das consequências da comunicação organizacional.

Apesar da importância da comunicação ser reconhecida por alguns responsáveis organizacionais, sobretudo como uma forma de propagar uma imagem positiva da organização, o problema da existência de uma comunicação deficiente parece persistir em muitas empresas portuguesas. Além disso, muitos empregadores, ou muitos responsáveis pelos departamentos de comunicação, parecem continuar a dizer aos seus empregados apenas aquilo que engrandece a imagem da empresa, e apenas o que se refere à forma como a empresa funciona, ou ao modo como devem desempenhar determinadas tarefas. Por outro lado, supomos ser também frequente encontrarmos em superiores e subordinados percepções diferentes relativamente à quantidade e ao conteúdo da informação. Não queremos com isto dizer que a informação relativa aos papéis e às regras não seja importante, pois os subordinados necessitam de saber o que esperam deles para que a ansiedade e a tensão não cresçam. No entanto, supomos que os empregados necessitem de ter acesso a outro tipo de informações para que se sintam bem na empresa na qual trabalham, evitando-se assim níveis desnecessários de *stress*.

Convém, pois, referir que as organizações onde se verifica um maior número de casos de *stress* sofrem de um elevado absentismo, gastam

maiores quantias em compensações, têm um maior número de acidentes de trabalho, sofrendo, conseqüentemente de uma maior rotatividade de trabalhadores, de um maior número de queixas, de uma menor produtividade, de um aumento do desinteresse e do não cumprimento das horas de chegada, de um aumento dos conflitos e das greves, de uma moral reduzida e da não identificação dos trabalhadores com os ideais da empresa. A um nível individual, o *stress* aumenta o risco de problemas do coração, causa o aumento de hormonas que são as causadoras, a curto prazo, de dores de costas, musculares e de cabeça, cansaço, problemas de pele e visuais, e, a longo prazo, de doenças cardiovasculares, úlceras estomacais, dores de cabeça crónicas e asma. Para além disso, o *stress* pode também realçar hábitos pouco saudáveis como o consumo de tabaco e de bebidas alcoólicas, assim como reduzir o exercício físico.

Os analistas têm focado as suas atenções num número variado de potenciais geradores de *stress*. As fontes de *stress* organizacional frequentemente identificadas são: a quantidade de trabalho, os conflitos de papéis, a ambigüidade de papéis e uma série de condições ambientais. No entanto, não foi dada qualquer tipo de atenção ao papel que o elemento comunicacional pode assumir na etiologia do *stress*. Podemos, pois, supor que elementos como o excesso de trabalho, ambigüidade e o conflito de papéis poderiam não existir se os processos de comunicação estivessem a funcionar de uma forma eficaz. Pode, assim, ser que todos estes elementos considerados por vários analistas como sendo causadores de *stress* organizacional funcionem apenas como variáveis intermédias entre a comunicação organizacional e o *stress*. Adicionalmente, e com base numa pesquisa literária, podemos dizer que até ao momento a comunicação organizacional ainda não foi analisada como sendo uma potencial causadora de *stress* nas empresas. Como tal, e estando os elevados níveis de *stress* associados a um tão grande número de problemas quer para as empresas, quer para os indivíduos que nelas trabalham, parece-nos muito importante estabelecer os parâmetros que afectem o *stress*, parecendo-nos que a quantidade e a qualidade da comunicação poderão ser uma variável importante na compreensão deste complexo fenómeno.

Além do mais, a maioria dos estudos publicados na área da comunicação organizacional focam a comunicação no sentido superiores-subordinados, e são caracterizados por um elevado ênfase nas capacidades dos superiores como emissores. É, pois, necessário dar mais atenção à comunicação ascendente, ao processo interactivo, aos sentimentos dos trabalhadores relativamente ao local de trabalho, bem como aos processos de poder e democracia existentes nas empresas, sendo eles importantes reveladores das características comunicacionais da mesma. Além disso, a maioria dos estudos de comunicação foram muitas vezes levados a cabo em condições artificiais, ou seja em laboratórios, tornando difícil generalizar os resultados.

O estudo por nós efectuado é, pois, um esforço no sentido de corrigir as deficiências existentes na literatura desta área. Nele iremos analisar a relação existente entre a quantidade e a qualidade de comunicação e o *stress*. De forma a atingir este objectivo, desenvolvemos dois questionários – o «*Questionário sobre Stress no Trabalho*» e o «*Questionário sobre a Quantidade e a Qualidade de Comunicação Verbal*». O primeiro destina-se a medir os níveis de *stress* sentidos pelos trabalhadores e o segundo destina-se a analisar os mecanismos usados pelas hierarquias superiores para comunicarem com as inferiores, bem como averiguar os mecanismos e as oportunidades que os superiores fornecem aos elementos mais baixos da hierarquia de forma a que a comunicação ascendente possa funcionar. Pretendemos também descobrir qual o tipo de mensagem mais frequentemente enviado quer através da comunicação ascendente quer descendente, particularmente nas duas empresas analisadas.

O primeiro objectivo deste estudo foi, portanto, validar a nossa suposição de que existe um problema de comunicação num grande número de empresas portuguesas. No entanto, o objectivo principal deste estudo foi, sem dúvida, testar a nossa hipótese de que a qualidade e a quantidade de comunicação verbal determinam os níveis de *stress* sentidos pelos trabalhadores.

O presente estudo apresenta, desta forma, algumas vantagens quando comparado com outros efectuados. Primeiro, o estudo não foi realizado em laboratório, mas sim em condições naturais, tornando os resultados mais reais e mais generalizáveis. Em segundo lugar, foram construídos dois questionários propositadamente para este estudo, encontrando-se ambos vocacionados para medir exactamente as duas variáveis do estudo. Finalmente, a revelação de uma correlação entre a comunicação e o *stress* permitir-nos-á não só ver a comunicação de uma forma diferente, como também mudará o olhar que temos sobre todas as variáveis que até aqui foram identificadas como «stressoras».

Método

Amostra

A amostra inicial era constituída por 115 trabalhadores da linha-de-produção, de duas empresas têxteis do Norte do país, tendo 19 dos questionários sido eliminados por se encontrarem incompletos. A amostra final era composta por um total de 96 questionários. 80 mulheres e 16 homens completaram dois questionários relativos à qualidade/quantidade de comunicação e ao *stress*, sendo a distribuição a seguinte: 41 mulheres e 13 homens trabalhavam numa grande empresa, 39 mulheres e 3 homens per-

tenciam a uma pequena empresa. A idade dos sujeitos variava entre 16 e 44 na pequena empresa (MD=23,69, SD=6,001) e 19 e 63 na grande empresa (MD=42,203, SD=8,95). O número de anos de trabalho dos trabalhadores nestas empresas varia entre 0,4 e 13 na pequena empresa (MD=5,22, SD=3,73) e 1 e 33 na grande empresa (MD=22,78, SD=7,706). A escolaridade dos trabalhadores varia entre o 4.º e o 9.º ano em ambas as empresas. No entanto, os resultados variam nas duas empresas no que diz respeito à percentagem de trabalhadores que possui cada um dos anos. Assim, enquanto que na grande empresa 59% dos trabalhadores possui o 4.º ano e 32,5% o 6.º ano, na pequena empresa 66,7% possui o 6.º ano, 23,8% detém o 8.º ou 9.º ano, e só 9,5% possui apenas o 3.º ou 4.º ano. A participação foi voluntária, sem retribuição.

Instrumentos

O questionário utilizado teve como objectivo verificar a relação entre a qualidade/quantidade de comunicação e o *stress*. A primeira página destinava-se a dar instruções aos sujeitos acerca da natureza do estudo e a obter informações demográficas sobre a população a ser analisada, sendo composto por duas secções devidamente assinaladas: o Questionário sobre a Quantidade e a Qualidade da Comunicação Verbal (QQQCV) e o Questionário sobre o Stress no Trabalho (QST).

O QQQCV foi preparado com o objectivo de medir a quantidade e a qualidade de comunicação verbal, sendo composto por 23 perguntas abertas e fechadas, e pelas quatro escalas seguintes: Comunicação ascendente (ex. «*Durante o último mês comunicou com algum dos seus superiores hierárquicos?*»); Comunicação descendente (ex. «*Considera que possui toda a informação necessária acerca do seu trabalho?*»); Sentimentos relativos ao local de trabalho (ex. «*Com que frequência sente orgulho por trabalhar nesta empresa?*»); e Democracia e Poder (ex. «*Quantas paragens lhe são permitidas fazer num dia de trabalho?*»). Este questionário é composto por perguntas abertas e fechadas. Cada indivíduo pode obter um resultado máximo de 100, que significa a percepção de uma comunicação perfeita, e um mínimo de 0, que indica percepção de inexistência total de comunicação.

O QST foi desenvolvido no sentido de medir as respostas psicológicas de *stress* dos indivíduos nos locais de trabalho. As respostas psicológicas ao *stress* foram medidas através de sete escalas: Alienação; Frustração; Hostilidade; Monotonia; Auto-estima; Depressão (perguntas baseadas no questionário de King e Kowalchuk). É composto por 42 afirmações medidas através de uma escala de atitudes. O resultado máximo possível de atingir por cada indivíduo é 126, indicando um elevado estado de *stress* no trabalho, sendo o mínimo 0, indicando ausência total de *stress* no trabalho.

Procedimentos

As empresas analisadas, situadas a Norte do país, foram inicialmente contactadas através de uma conversa telefónica, durante a qual foram expostos os objectivos do estudo, e à qual se seguiu uma reunião com membros da direcção no sentido de se aprofundar a conversa anteriormente levada a cabo e ser concedida uma autorização para a realização da experiência. Após as reuniões, foi-nos ainda possível efectuar uma visita às instalações das duas empresas de forma a conhecermos as diferentes linhas de produção e o ambiente físico de trabalho.

Os questionários foram entregues a elementos da hierarquia superior das empresas analisadas, sendo posteriormente entregues por estes elementos ao grupo de trabalhadores a ser analisado. Os indivíduos receberam informações acerca da natureza e objectivos do estudo, tal como da sua confidencialidade, anonimato e liberdade de declínio. Os indivíduos foram também avisados no sentido de lerem atentamente as instruções e responderem a todas as perguntas. Os questionários foram entregues, em ambas as fábricas, no fim de um dia de trabalho, sendo concedido aos empregados dois dias para preencherem os questionários, devendo estes ser posteriormente colocados numa caixa colocada num local combinado.

Design

De forma a analisarmos a relação existente entre a comunicação organizacional e o *stress*, recorreremos a um design experimental, através do recurso a dois questionários. A experiência era composta pela variável independente – comunicação organizacional, e pela variável dependente – *stress*.

Resultados

Correlação entre a quantidade/qualidade de comunicação e o stress e Médias dos resultados relativos à comunicação organizacional e ao stress.

O teste de correlação de Pearson foi calculado de modo a analisar a correlação existente entre os resultados dos testes da comunicação e os do *stress*. Os resultados encontram-se dispostos no quadro 1 e no *scattergram* que se seguem.

Tal como é possível observar no quadro e figura adiante apresentados, existe uma forte correlação negativa entre a quantidade/qualidade da comunicação organizacional e o *stress*, indicando estes resultados que à medida que a qualidade e quantidade da comunicação aumentam, diminuem os níveis de *stress* sentidos pelos trabalhadores, e que à medida que a comuni-

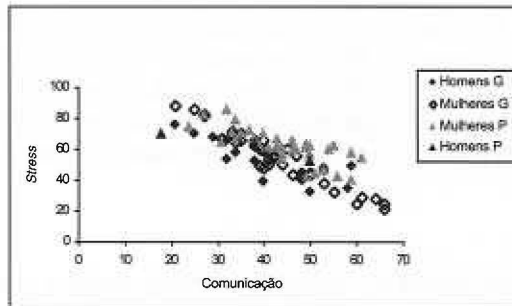
QUADRO 1

Correlação entre a comunicação e o stress nas duas empresas analisadas

	Comunicação		
	Empresa pequena	Empresa grande	Ambas
Stress	-0,74652 *	-0,91509 **	-0,8097 ***

* N= 42, p< 0.001, c.v. 0.49, ** N= 54, p< 0.001, c.v. 0.443, *** N= 96, p< 0.001, c.v. 0.338

FIGURA 1 – Correlação entre os níveis de comunicação e o stress



ção organizacional se deteora, aumentam os níveis de *stress* sentidos pelos trabalhadores.

Através da observação do quadro 2 é possível verificarmos que resultados de comunicação semelhantes, em ambas empresas, produziram níveis de *stress* mais elevados na pequena empresa.

QUADRO 2 – Médias e Desvio Padrão da comunicação organizacional e do stress nas duas empresas têxteis analisadas

	Empresa pequena		Empresa grande	
	Média	Desvio padrão	Média	Desvio padrão
Comunicação	43,42857	9,533363	42,53704	11,45082
Stress	61,78571	9,925419	53,38889	16,46542

Discussão

A análise da correlação entre a quantidade/qualidade da comunicação e o *stress* demonstrou a existência de uma forte e significativa correlação negativa entre as duas variáveis. Estes resultados provam a hipótese colocada de que à medida que a quantidade/qualidade da comunicação sobe, descem os níveis de *stress* sentidos pelos trabalhadores, e quando se verifica uma descida da qualidade/quantidade de comunicação organizacional, sobem os níveis de *stress* sentidos pelos mesmos. Sendo os resultados significantes, podemos abandonar a hipótese nula que indica que os resultados derivam de variáveis externas ao estudo realizado. Podemos, pois, de certa forma, afirmar que não nos surpreendem os resultados anteriores que demonstram a existência de uma relação entre a comunicação organizacional e a *performance* (ex. Nayar, 1994), entre diferentes variáveis comunicacionais e o compromisso (ex. Allen, 1992), ou ainda entre esta variável e a satisfação no trabalho (ex. Gorden e Infante, 1991). Os resultados obtidos ao indicarem que perante uma comunicação em quantidade e qualidade os indivíduos não sentem ou sentem níveis muito reduzidos de *stress* indicam também que ao não sentirem *stress* os indivíduos melhoram consideravelmente a sua *performance*, como já foi provado (ex. Manning, 1986), sentem-se muito mais envolvidos e identificados com a organização na qual trabalham (ex. Kompier e Lévi, 1996), sentindo também, e conseqüentemente, uma maior satisfação no trabalho (ex. Ahmad. e Khanna, 1992).

Desta forma, pensamos que a maioria dos problemas e dos stressores até agora identificados poderiam desaparecer se as organizações levassem a cabo uma política de comunicação em quantidade e qualidade.

Os resultados permitiram também verificar a existência de diferenças nos níveis de *stress* sentidos em ambas as empresas perante processos de comunicação de quantidade e qualidade semelhantes. Pensamos que esta diferença poderá não só ser o resultado do tamanho das empresas, mas também do tipo de amostra colhida. Isto porque, no caso das empresas analisadas, os resultados não coincidem apenas com o tamanho das empresas, mas também com amostras, que diferem bastante na média de idades e no número de anos de trabalho destes trabalhadores nestas empresas, sendo a mostra da grande empresa composta por indivíduos com mais idade e anos de casa. Os resultados podem ter como explicação não só o facto de as expectativas relativamente à quantidade e qualidade de comunicação serem maiores nas pequenas empresas, e como tal mais familiares, do que em grandes empresas onde os funcionários deste nível hierárquico muitas vezes nem conhecem os proprietários; como também ao facto do grupo de faixa etária superior ter perspectivas e expectativas diferentes relativamente ao local de trabalho, vendo-o mais como fornecedor de um conjunto de obrigações do que de direitos.

Pensamos, assim, que seria importante repetirmos este estudo em empresas de diferentes tamanhos, mas com amostras similares, de forma a determinarmos qual destes factores está realmente a influenciar os resultados. Seria também importante realizar estudos em empresas de outras áreas, sobretudo onde existam números similares de homens e mulheres, que ocupem postos semelhantes, de forma a verificarmos a existência ou inexistência de diferenças das percepções que os dois sexos têm relativamente à comunicação, bem como à forma como esta influencia os níveis de *stress* dos dois grupos.

Este estudo permitiu-nos também reforçar a nossa ideia inicial de que embora os portugueses se orgulhem de viver numa democracia, surgem-nos dúvidas quando analisamos algumas empresas nacionais. Desta forma, e com o processo de tomada de decisão frequentemente centralizado – pelo menos assim o é visto por 44% dos trabalhadores da grande empresa, que argumentam existir 100% de centralização na empresa, e por 50% dos trabalhadores da pequena empresa que consideram haver 40% de centralização – algumas organizações parecem ser dirigidas como autocracias ou oligarquias.

A importância da democracia no local de trabalho não deveria ser esquecida na medida em que um processo de comunicação democrático forneceria a este grupo oportunidades de iniciar o diálogo, reduzindo lacunas existentes e descontentamentos relativos ao funcionamento da organização e, conseqüentemente, diminuiria os níveis de *stress*. No entanto, e além do que foi acima mencionado, e pelo que nos foi possível observar, a maioria dos elementos superiores das hierarquias são mais frequentemente emissores do que receptores, levando muitas vezes os empregados a queixarem-se de não serem ouvidos. Assim, enquanto que durante o mês anterior ao inquérito 66,7% e 52% dos empregados da grande e pequena empresa, respectivamente, não iniciaram por iniciativa própria comunicação com membros da hierarquia superior, e os que iniciaram fizeram-nos entre uma a três vezes, os elementos da hierarquia superior inquiridos iniciaram a comunicação com este grupo de trabalhadores mais de nove vezes. Além disso, 90,7% e 83,3% de empregados da grande e pequena empresa, respectivamente, dizem nunca ter desafiado um superior hierárquico mesmo sabendo que este estava errado. Os subordinados encontram-se, pois, muitas vezes relutantes em enviar mensagens negativas para os níveis superiores da hierarquia, pois temem perder o emprego ou uma possível promoção, ou porque sabem que não obterão qualquer resposta. O resultado é uma comunicação ascendente distorcida e incompleta. Além disso, mesmo quando é ouvido, este grupo queixa-se frequentemente da inexistência de *feed-back* positivo ou negativo. A qualidade do *feed-back* é também muito importante, pois respostas como «tenta fazer melhor» são demasiado vagas, levando à confusão por parte do empregado que recebe esta resposta, não sabendo

a que detalhes se refere o seu superior, e aumentando a insatisfação do trabalhador que pensa que o seu superior apenas reparou nos «detalhes» errados e não valorizou todo o restante trabalho. Desta forma, ao não funcionarem como democracias, onde a liberdade de expressão prospera, as organizações não conseguem que os seus trabalhadores se identifiquem com os seus ideais e cultura, provocando a alienação e o *stress* dos mesmos.

No que diz respeito quer à comunicação ascendente quer descendente foi também possível observar-se um grande desequilíbrio entre as percepções que os níveis superiores e inferiores têm deste tipo de comunicação. Assim, enquanto que os elementos superiores da hierarquia argumentam a inexistência de erros por falta de informação, e dizem que estes empregados possuem informações acerca do desempenho/trabalho sempre ou muitas vezes, 43,8% dos trabalhadores dizem já ter efectuado erros por falta de informação, e 76% dizem só receber informações acerca do desempenho às vezes, raramente ou nunca.

Esta situação poderá talvez ser explicada pelo facto de alguns responsáveis organizacionais esquivarem-se da responsabilidade de ouvirem os seus trabalhadores, argumentando que esta actividade é consumidora de muito tempo produtivo, e que é de certa forma inútil, pois os trabalhadores nunca são completamente transparentes nas suas apreciações. No entanto, sabemos que estas são apenas desculpas, pois não só têm ao seu dispor um grande número de meios que lhes permita efectuar esta consulta em pouco tempo, como também a sinceridade dos trabalhadores. Embora a dúvida persista na mente de alguns responsáveis organizacionais, seria importante que estes não continuassem a cobrir a cabeça e pensassem que é preferível ficar ao corrente das críticas o mais cedo possível pois só assim poderão corrigir as deficiências apontadas e restabelecer o equilíbrio e a confiança, aumentar a moral dos trabalhadores e reduzir os níveis de *stress* por eles sentidos.

Perante a importância assumida pelos processos de comunicação, é também de lamentar que 77% dos trabalhadores recebam, pelo que nos foi possível constatar, apenas informações acerca dos seus deveres, procedimentos no local de trabalho e tarefas a desempenhar. E que, no grupo de trabalhadores analisado, 40% não vejam satisfeitas as suas necessidades informativas no respeitante aos salários, 38% aos benefícios, 24% às normas da organização, 26% aos erros e falhas da organização, 15% à filosofia da empresa, 22% aos planos da empresa, 27% aos objectivos, e 20% às alterações a serem efectuadas na empresa. Esta situação afecta negativamente os trabalhadores na medida em que a comunicação descendente não deve apenas funcionar de forma a transmitir aos trabalhadores os seus deveres e compromissos para com a organização, mas deve também informá-los acerca dos seus direitos e benefícios, fazendo-os sentirem-se respeitados e queridos.

Perante estas situações, devemos elucidar os superiores hierárquicos no sentido de os sensibilizar para o facto de, perante o aumento do número de mudanças e de pressões, os indivíduos necessitarem de um maior número de defesas de modo a poderem reduzir a tensão e a aumentarem os seus potenciais. Sabemos que quando *stressadas* as pessoas vêem as suas capacidades de atenção, de compreensão, de aprendizagem reduzirem-se, e a sua racionalidade a ser substituída pela emocionalidade, começando a usar apenas alguns dos canais disponíveis na medida em que dispõem apenas de uma parcela da energia habitual. Se em condições normais é já muito difícil aos indivíduos canalizarem toda a informação que os rodeia, a situação torna-se bastante mais limitadora quando os indivíduos se encontram em estados de *stress*. Neste conjunto de horas perdidas, verificam-se reacções em cadeia que trazem mais frustração e problemas para superiores e subordinados. Ao ser visto como uma espécie de vírus, o *stress* pode desta forma espalhar-se facilmente pela organização cujo sistema imunitário seja fraco. Tal como os seres humanos, as organizações dominadas pelo *stress* expiram insegurança, inibem a criatividade, a harmonia e a produtividade. Ninguém consegue trabalhar numa organização onde isto se verifique, levando as pessoas a desistirem assim que lhes é possível, aumentando o absentismo e a rotatividade. Uma boa política de comunicação poderá ajudar os empregados a sentirem-se aceites e estimados, isto é, a comunicação organizacional pode funcionar como uma medicina preventiva para esta epidemia do século.

Perante os resultados obtidos no respeitante aos níveis de *stress*, seria importante que os trabalhadores conhecessem os sintomas e as causas do *stress*, não sendo, no entanto, esse o panorama geral. Por esse mesmo motivo, tem-se verificado algum empenho por parte da Comunidade Europeia em publicar brochuras onde são dadas explicações acerca das causas e das consequências do *stress*, e onde se alerta para a existência de direitos ao abrigo da União Europeia relativamente à saúde e segurança no trabalho, e onde é referido especificamente o *stress*. Seria, no entanto, importante percebermos onde é que estas brochuras informativas são distribuídas, quantas entidades patronais e empregados têm acesso às mesmas, e se de uma forma geral as organizações estão preocupadas com o *stress*.

Podemos desde já dizer que, e de acordo com Gronkvist e Lagerlof (1997), a Suécia é o único país membro a possuir uma legislação relativa ao *stress*, levando a melhores condições de trabalho e impulsionando pesquisa em redor da forma como melhorar as condições. A lei estabelece direitos e obrigações para ambos, empregadores e empregados, tornando muito mais fácil a resolução de problemas relacionados com o *stress*. Todavia, na maioria dos países europeus, onde se inclui Portugal, a legislação continua a dar prioridade a problemas de saúde causados com agentes químicos e físicos. Na lista Portuguesa de doenças profissionais não há qualquer refe-

rência ao *stress*, nem às condições psicossociais do trabalho, tais como a falta de apoio social, monotonia no trabalho, ou políticas de comunicação deficientes.

Apesar da pesquisa acerca do *stress* ocupacional ter aumentado nos últimos 20 anos, ela varia muito de um país para o outro. No que diz respeito a Portugal, é necessário aumentar o volume de pesquisa, incrementando sobretudo estudos que analisem a realidade das empresas portuguesas. Precisamos não só de um aumento do interesse na área, ou de políticos capazes de implementarem as directivas comunitárias, como também de uma maior cooperação entre as empresas e as universidades.

Parece-nos, no entanto, que a única forma de chamarmos a atenção dos nossos políticos e gestores será através dos custos gerados pelo *stress*. A Suécia, por exemplo, gasta anualmente entre 116 e 232 milhões de ECUs como consequência do *stress* ocupacional (Levi e Lunder-Jensen, 1996). Em Portugal, não temos ainda números que reflectam os factos (a não ser o estudo desenvolvido, em 1997, pela Comissão Europeia, o qual sondou 15,000 trabalhadores dos 15 países da União Europeia, demonstrando que mais do que um trabalhador europeu em cada quatro se sente stressado). Porém, a realidade portuguesa não deve ser muito diferente da sueca, se é que não é pior na medida que as nossas empresas estão ainda longe dos padrões de excelência das da Suécia. Assim, neste momento, há 10 milhões de portugueses a suportarem estas despesas, que assim divididas se tornam imperceptíveis, pelo menos não parecem tão elevadas como as despesas de programas de prevenção e de políticas de comunicação mais eficazes. Seria importante, pois, que os nossos analistas organizacionais usassem a matemática de forma a demonstrarem a estes grupos o quão dispendioso é o *stress* em termos económicos, sociais, e psicológicos, para os indivíduos, para as famílias, para as organizações e para a sociedade em geral.

Conclusões

O estudo realizado permitiu-nos estabelecer a existência de uma correlação negativa entre a quantidade/qualidade da comunicação organizacional e o *stress*. Os resultados obtidos são muito importantes uma vez que eles não acrescentam apenas um stressor à lista já identificada, eles permitem-nos verificar que muitos dos stressores podem ser explicados através da variável por nós analisada. Desta forma, o desenvolvimento de uma política de comunicação eficiente tornará possível às empresas possuírem um grupo de trabalhadores não stressado e, por isso mesmo, motivado e divulgador de uma imagem positiva da empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AHMAD, S. e KHANNA, P. (1992) – «Job stress and job satisfaction for middle level hotel employees», *Journal of Personality and Clinical Studies*, 8 (1), 51-56.
- ALLEN, M. W. (1992) – «Communication and organisational commitment: Perceived organisational support as a mediating factor», *Communication Quarterly*, vol. 40, 357-367.
- CALLAN, V. J. (1993) – «Subordinate-manager communication in different sex dyads: Consequences for job satisfaction», *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 66, 13-17.
- GAINES, J. H. (1980) – «Upward Communication in industry: An experiment», *Human Relations*, 33, 929-952.
- GORDEN, W. I. e INFANTE, D. A. (1991) – «Test of a communication model of organizational commitment», *Communication Quarterly*, vol. 39, 2, 144-155.
- GRONKVIST, L. e LAGERLOF, E. (1997) – «Stress at Work», *Euro Review- on research on health and safety at work*, European Foundation for the Improvement of Living and Work conditions.
- HATFIELD, J. D. e HUSEMAN, R. C. (1982) – «Perceptual congruence about communication as related to satisfaction: moderating effects of individual characteristics», *Academy of Management Journal*, 25, 349-358.
- JABLIN, F. M. (1978) – «Superior-subordinate communication: The state of the art», *Psychological Bulletin*, 86, 1201-1222.
- KREPS, G. L., (1990) – «Organizational communication research and organizational development», in D. O'HAIR and G. KREPS, *Applied Communication Theory and Research*, chap. 5, IEA Publishers.
- KOMPIER, M. e LEVI, L. (1996) – *Stress Prevention in the workplace: Assessing the cost and benefits to organisations*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Ireland.
- LEVI, L. e LUNDER-JENSEN, P. (1996) – *A Model for Assessing the Costs of Stress at National Level- socio-economic costs of work stress in two EU members*, European Foundation for the Improvement of Working Conditions.
- LAWLER, E. E. (1986) – *High Involvement Management*, San Francisco, Jossey-Bass.
- MANNING, M. R. (1986) – «Occupational stress, its causes and consequences for job performance», *Journal of Applied Psychology*, 618-629.
- MUCHINSKY, P. M. (1977) – «Organizational communication: Relationship to organisational climate and job satisfaction», *Academy of Management Journal*, vol. 20, 4, 592-607.
- NATHAN, B. R., MOHRMAN, A. M. e MILLIMAN, J. (1991) – «Interpersonal relations as a context for the effect of appraisal interviews on performance and satisfaction: A longitudinal study», *Academy of Management Journal*, 25, 340-358.
- NAYYAR, R. (1994) – «Some correlates of work performance perceived by first line supervisors: A study», *Management and Labour Studies*, 19 (1), 50-54.

- PINCUS, J. D. (1986) – «Communication satisfaction, job satisfaction and job performance», *Human Communication Research*, 12 (3), 395-419.
- SEKHAR, S. F. C. e ANJIAH, P. (1995) – «Organisational communication and interpersonal trust: An evaluation of their relationships», *Psychological Studies*, 40 (1), 28-32.
- SCHWEIGER, D. M. e DENISI, A. S. (1991) – «Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment», *Academy of Management Journal*, 34, 110-145.
- WATKINS, M. A. (1992) – «Communication and Organisational commitment: Perceived organisational support as mediating factor», *Communication Quarterly*, 40 (4), 229-240.
- Índice Codificado de Doenças Profissionais e Lista das Doenças Profissionais* (1989). SICT, Ministério do Emprego e Segurança Social.