

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

LUZMARINA ROCESSKI

O *STRESS* NO AMBIENTE DE TRABALHO

FLORIANÓPOLIS

2004

LUZMARINA ROCESSKI

O *STRESS* NO AMBIENTE DE TRABALHO

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentada à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em Recursos Humanos.

Professor Orientador: Gérson Rizzatti

FLORIANÓPOLIS

2004

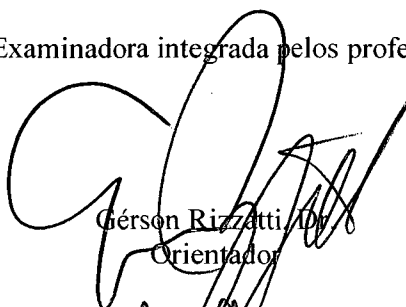
LUZMARINA ROCESSKI

O *STRESS* NO AMBIENTE DE TRABALHO

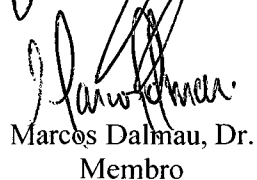
Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em (06/02/2004).

Prof. Sinésio Stefano Dubiela Ostroski
Coordenador de Estágios

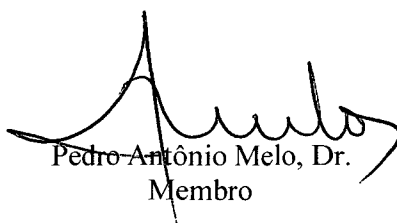
Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Gérson Rizzatti, Dr.
Orientador



Marcos Dalmau, Dr.
Membro



Pedro Antônio Melo, Dr.
Membro

Dedico este trabalho de conclusão do curso de Administração aos meus pais Jacinto e Lorici, que comigo realizaram um sonho.

AGRADECIMENTOS

Finalmente acabou! Depois de longos sete anos na Universidade Federal de Santa Catarina, consegui concluir uma etapa que julgava muito distante. Em meio a tantas dificuldades, problemas e acasos, me despeço, não para sempre, mas deste primeiro degrau na escada do conhecimento. E quando falo de conhecimento, não me refiro apenas ao saber das salas de aulas, mas a intensa variedade de aprendizado que recebi desta instituição.

Julgo-me privilegiada por poder estar aqui, por poder usufruir desse mundo de oportunidades e desafios. Por ter encontrado tantas pessoas diferentes, por ter aprimorado minha consciência e julgamento de estar em uma sociedade. Nesta universidade, fiz amizades verdadeiras, aprendi que a vida é feita de momentos, que como este, podem chegar a um fim, mas que ficarão guardados para sempre na memória e no coração.

Por tudo isso... agradeço a Deus pela vida e as oportunidades que ela oferece.

Ao Prof. Gerson Rizzatti pela atenção, orientação e compreensão, dádivas de tão importante profissão.

Aos meus pais, Jacinto e Lorici, referencial de educação, por ter me tornado a pessoa que sou hoje.

Às minhas irmãs Juliana e Jéssica por todo amor e carinho.

Agradeço ainda por ter encontrado uma pessoa tão especial neste final de curso, você, Renato Augusto Fortunato, por compartilhar este momento tão importante, e por todo incentivo, amor e alegria que você trouxe para a minha vida.

Agradeço ainda, a todos os meus amigos, pessoas que de uma forma ou de outra, colaboraram para a realização deste trabalho e me acompanharam nesta difícil jornada. Em especial aos amigos Rodrigo (Bulão), Fernanda, Juliana, Leomara, Prímula, Paulo e José Henrique.

Muito obrigada!

“A meditação humana não tem limites. Seus perigos e riscos fazem-na analisar e esquadrinhar seu próprio deslumbramento. Poder-se-ia quase dizer que, por admirável reação, ela fascina a própria natureza, e o misterioso mundo que nos cerca retribui a contemplação de que é objeto, fazendo dos próprios contempladores objeto de sua contemplação”.

Victor Hugo (1802 – 1855)

RESUMO

ROCESSKI, Luzmarina. O STRESS no Ambiente de Trabalho. Florianópolis, 2004. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

A elaboração do presente trabalho visou desenvolver uma pesquisa bibliográfica com o objetivo de estudar os problemas do *stress* e sua influência no ambiente de trabalho. A abordagem do problema do presente estudo, caracterizou-se por uma pesquisa exploratória e bibliográfica seguindo padrões técnicos e científicos, utilizando métodos qualitativos de pesquisa, partindo da coleta de dados secundários, onde foram consultados livros, artigos, revistas, e publicações na internet sobre o tema em questão. O *stress* é considerado o mal do final do século XX. Embora não seja considerado como uma doença, o *stress* pode se transformar em uma patologia quando a contingência vira rotina. Administrar as pressões e obrigações do cotidiano gera muita tensão. O conflito entre a estruturação e os objetivos da empresa e as necessidades individuais também são grandes agentes estressores. O *stress* representa um alto custo para as empresas: gera queda da produtividade, horas de trabalho perdidas, faltas constantes, custos com assistência médica, entre outras. No entanto, as empresas podem contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos funcionários e a redução do *stress*, no momento que o problema passar a ser de ambos, empresa e empregado.

Palavras-chave: *Stress*, Indivíduo, Trabalho.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Cenário Atual	38
Figura 2: Esquema do <i>Stress</i>	67
Figura 3: Processo de avaliação do <i>stress</i>	68
Figura 4: Pressão versus desempenho no trabalho.....	79
Figura 5: Aspectos básicos que caracterizam a síndrome de <i>burnout</i>	86

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Diferenças nas relações de trabalho	42
Quadro 2: Pessoas como recursos e como parceiros da organização.....	52
Quadro 3: Características estressantes do trabalho	92
Quadro 4: Como reduzir o <i>Stress</i>	97

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Tema e problema	11
1.2 Objetivos	14
1.2.1 <i>Objetivo geral</i>	14
1.2.2 <i>Objetivos específicos</i>	14
1.3 Justificativa	14
2 METODOLOGIA	17
2.1 Caracterização da pesquisa	17
2.1.1 <i>Abordagem do problema</i>	18
2.1.2 <i>Tipo de Pesquisa</i>	19
2.1.3 <i>Coleta de Dados</i>	21
2.1.4 <i>Análise dos Dados</i>	22
3 RELAÇÕES NA SOCIEDADE DO TRABALHO	23
3.1 A Sociedade	23
3.2 O indivíduo na sociedade	24
3.3 O trabalho na sociedade	29
3.3.1 <i>O ambiente externo nas relações de trabalho</i>	31
3.3.2 <i>O ambiente interno nas relações de trabalho</i>	32
3.4 As novas relações de trabalho	34
3.4.1 <i>Motivação e necessidades</i>	43
3.5 Recursos Humanos e Gestão de Pessoas	50
4 O STRESS NO MEIO AMBIENTE DE TRABALHO	54
4.1 O que é Stress?	55
4.1.1 <i>O Stress como um problema</i>	61
4.1.2 <i>Agentes estressores</i>	65
4.1.3 <i>Fatores que influenciam no processo do stress</i>	68
4.2 Stress Profissional	72
4.2.1 <i>Os custos do stress nas organizações</i>	80
4.2.2 <i>O Conceito de Burnout</i>	84
4.2.3 <i>Sintomas do stress</i>	88
4.3 O Combate ao Stress	93
4.3.1 <i>O combate ao stress no trabalho</i>	98
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	102
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	104

1 INTRODUÇÃO

1.1 Tema e problema

Os sistemas administrativos são marcados pela evolução constante de pensamentos e teorias desenvolvidos com o passar dos tempos. Na verdade todo sistema possui uma base administrativa, por mais simples que seja. O processo da evolução teórica da Administração é constante e contínuo, assim como a evolução humana. É natural que a percepção organizacional se transforme decorrente desta evolução. Entretanto, a base do processo se solidificou compondo-se de alguns aspectos de cada Escola: Tarefas, Estrutura, Pessoas, Ambiente e Tecnologia, sendo que, atualmente o maior desafio das empresas é consolidar com equilíbrio estes aspectos.

Viver em uma sociedade complexa, num mundo globalizado e turbulento, onde as mudanças acontecem em tempo real e cada vez mais rapidamente, é realmente difícil. O isolamento do indivíduo em meio a tantas transformações, e a sua própria evolução, seria uma abstração. As pessoas estão destinadas a uma interação constante com outras pessoas, decorrente de sua condição de “estar em um meio social”. E neste mesmo meio, a sobrevivência exige um modo de ser que mantenha seu bem-estar, tendo como grande desafio vencer os inúmeros estímulos estressantes decorrentes deste processo evolutivo.

Neste panorama instável, as relações de trabalho, vão se tornando cada vez mais complexas, inoperantes e conflitantes. As novas tecnologias, a globalização, as infindáveis teorias administrativas, processos de produção e organização, rumo ao lucro, submetidos por esse novo mundo capitalista, constituem, ao longo da história, um importante

mecanismo de disfunção em relação às características próprias dos indivíduos, em suas dimensões biológicas, psicológicas e sociais.

De acordo com Cataldi (2002, p. 17) “o trabalho humano é tão antigo quanto à história da humanidade”. Constitui-se, desta forma um importante, se não o principal, determinante da forma de organização das sociedades, sendo o meio através do qual o homem constrói o seu ambiente e a si mesmo. O mundo moderno impôs a necessidade da criação de direitos sociais no contexto da evolução dos direitos fundamentais clássicos, na medida em que as relações capital-trabalho passaram a ser mais intensas e a gerar conflitos, tensões e *stress*.

Para Chanlat e Torres (1996 p. 150) o desenvolvimento da atividade produtiva traz para os homens e para a sociedade retornos favoráveis, através do fortalecimento da economia e de uma melhoria do conforto material. Entretanto, geram na própria empresa problemas sociais e humanos, que trazem conseqüências menos vantajosas sobre a vida comum e a saúde das pessoas que ela emprega, sendo elas, ao mesmo tempo, beneficiária e vítima de seu trabalho.

Não é difícil perceber que a forma de trabalho instituída resultou em uma perda de poder do trabalhador e do significado do mesmo, constituindo uma fonte de sofrimento para o indivíduo e de deterioração de sua qualidade de vida. Esta se manifesta através de diversas formas, destacando-se o surgimento de novas patologias, dentre as quais se sobressai o fenômeno do *stress*. Na tentativa de amenizar os problemas e conflitos gerados pelos fatores descritos acima, surgiram diversos estudos visando adequar o trabalho e a estrutura das organizações às necessidades ambíguas entre empresa e empregado, na

melhoria das atividades profissionais, bem como no desempenho da produtividade, qualidade de vida e *stress* no trabalho. (MORAES, 2000).

A maior parte das doenças físicas, emocionais e mentais, que afetam os profissionais está relacionadas com o *stress*. Pessoas saudáveis que têm empregos estressantes, onde ficam muitas horas e obtêm pouca satisfação, podem apresentar sintomas de *stress*, de maneira física, psicológica ou no relacionamento com os demais indivíduos. Embora não classificado como doença (já que é uma reação normal do organismo), se perdurar por muito tempo, o *stress*, além de afetar a vida pessoal, pode levar ao sofrimento físico e à morte, pois, segundo estudos, esta disfunção do organismo é a porta de entrada para inúmeras doenças (FRANÇA e RODRIGUES, 2002).

Atualmente, homens e mulheres de negócios são o principal alvo de estudos sobre *stress*. Um estudo realizado pelo escritório brasileiro da *International Stress Management Association* (ISMA) revelou que as principais causas do problema entre os executivos são os constantes enxugamentos das empresas, a ansiedade em relação ao desempenho pessoal e a falta de perspectiva na carreira. Algumas empresas ainda mantêm a postura de sugar o máximo dos profissionais sem olhar para sua satisfação pessoal. Mas isso tem diminuído, principalmente quando o *stress* começa a afetar não só a saúde dos funcionários, mas também o caixa das empresas. (DINIZ, 2003).

Este trabalho visa apresentar os principais aspectos relacionados ao *stress*, tendo em vista uma possível repercussão negativa do trabalho sobre o indivíduo, decorrente de um novo cenário mundial, composto por elementos que podem articular o comportamento das pessoas no ambiente em que estão inseridas.

A partir das considerações feitas, este estudo busca responder ao seguinte problema de pesquisa: quais os problemas provocados pelo *stress* e sua influência no ambiente de trabalho?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste estudo consiste em verificar os problemas provocados pelo *stress* e sua influência no ambiente de trabalho.

1.2.2 Objetivos específicos

Para melhor atingir o objetivo geral, e dar respostas ao problema de pesquisa, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar o significado do *stress*;
- b) Verificar as origens dos estímulos estressores;
- c) Descrever os mecanismos de formação dos sintomas de *stress*.
- d) Analisar os aspectos do *stress* no ambiente de trabalho;
- e) Identificar as formas de combate ao *stress*.

1.3 Justificativa

O estilo de vida das pessoas em geral e dos profissionais dos diversos ramos do mundo do trabalho tem sido estudado, e vem despertando o interesse crescente dos pesquisadores. O estudo do *stress* e suas implicações na vida do trabalhador também. Os indivíduos estão sujeitos em todo momento de suas vidas a situações e ambientes que

possam ser considerados fontes de pressão desencadeadoras de *stress*, não sendo excluído o seu ambiente de trabalho.

É impossível evitar acontecimentos e situações estressantes, pois, além das dificuldades que a vida impõe, as grandes cidades e o moderno mundo do trabalho, levam o indivíduo a superar os próprios limites. As obrigações e tensões no trabalho e as recompensas insuficientes aos esforços estão relacionadas a um risco de *stress* muito maior.

Aliado ao impacto decorrente da forma de arranjo do trabalho em si, tem-se a influência da forma de configuração das organizações sobre a personalidade do indivíduo, podendo o choque entre a estrutura organizacional e a psicofísica do trabalhador levar ao seu adoecimento.

Este trabalho pretende contribuir para resultar em informações relevantes sobre o *stress* e as considerações do mesmo no ambiente de trabalho, e também para compreender e controlar as questões por ele determinadas.

Pode-se perceber desta maneira, a importância de realizar esta pesquisa, fundamentalmente para colaborar com uma maior compreensão do ser humano e as limitações de sua natureza, bem como, no sentido de servir de apoio a empresários, administradores, gerentes, enfim às pessoas em geral, como ferramenta para análise e conhecimento do *stress* e sua influência nas organizações, na tentativa de amenizar os prejuízos causados por ele.

A oportunidade presente na temática da pesquisa é reconhecida pela acadêmica como um referencial de estudo e entendimento do tema proposto, como sendo algo que possa contribuir positivamente para outras análises e mesmo, despertar nas organizações a

importância da valorização das pessoas, e que o controle do *stress* é vinculado à melhoria das condições de trabalho.

2 METODOLOGIA

A elaboração deste trabalho e seu desenvolvimento foram planejados de acordo com referências conceituais aliados a conhecimentos já existentes, de acordo com um processo controlado metodicamente, visando resultados satisfatórios ao objetivo de estudo.

Cervo e Bervian (1983) dizem que o método é a ordem que se deve impor aos diferentes processos para atingir um determinado fim ou resultado desejado, entendendo-se metodologia como um conjunto de processos que devem ser empregados na investigação e demonstração da verdade.

Para Demo (1987, p.19) “metodologia é uma preocupação instrumental.” Trata das formas de se fazer ciência. Cuida dos procedimentos, das ferramentas, dos caminhos. A finalidade da ciência é tratar a realidade teórica e prática. Para se atingir tal finalidade, colocam-se vários caminhos.

Segundo Gil (1994, p. 27): “Pode-se, definir método como caminho para se chegar a determinado fim. E método científico como conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para atingir o conhecimento”.

As considerações metodológicas a serem apresentadas são: caracterização da pesquisa, tipo da pesquisa, técnica de coleta dos dados e análise dos dados.

2.1 Caracterização da pesquisa

Pesquisa é o processo racional e sistemático de desenvolvimento do método científico, com o objetivo de proporcionar respostas aos problemas que são propostos (Gil 1994).

Para Cervo & Bervian (1983, p. 50) “a pesquisa é uma atividade voltada para a solução de problemas, através de emprego de processos científicos”. Porém os autores relatam que a pesquisa não é o único meio para obtenção de conhecimentos e descobertas, sendo a consulta bibliográfica um importante fator para realização dos mesmos, de forma muito mais prática.

Demo (1987) diz que a pesquisa é uma atividade rotineira, ou um questionamento crítico e criativo, com uma intervenção competente na realidade, ou o diálogo crítico permanente com a realidade no sentido da teoria e prática.

Silva e Menezes (2001, p. 20) resumem pesquisa como um conjunto de ações, propostas para encontrar a solução de um problema, baseados em procedimentos racionais e sistemáticos, onde classifica, por sua natureza, a pesquisa em básica e aplicada. A primeira objetiva gerar conhecimentos novos úteis para o avanço da ciência, sem aplicação prática prevista, envolvendo verdades e interesses universais. Nesta classificação, a pesquisa aplicada visa gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigindo soluções de problemas específicos. Envolvendo verdades e interesses locais.

De acordo com os aspectos relacionados acima, este trabalho se caracteriza por uma pesquisa básica.

2.1.1 Abordagem do problema

Do ponto de vista de Silva e Menezes (2001), a abordagem do problema desta pesquisa é qualitativa, que considera uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, que não pode ser traduzido em números.

Segundo Richardson (1985) o método qualitativo difere do quantitativo à medida que não emprega um instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema, pois não pretende numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas.

De acordo com Triviños (1987), o emprego da pesquisa qualitativa é compatível com o tema do estudo em questão, permitindo analisar, não apenas aspectos objetivos, mas também os aspectos subjetivos.

Richardson define ainda, que:

os estudos que emprega uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos (1985, p. 39).

Este estudo pretende trabalhar com métodos qualitativos de pesquisa, em função da natureza dos aspectos apresentados, e por tratar-se do melhor método para sua abordagem, resultando em uma diversificação das informações adquiridas.

2.1.2 Tipo de Pesquisa

Gil (1994) diz que a pesquisa exploratória tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias com vistas na formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores.

Os estudos exploratórios: não elaboram hipóteses a serem testadas no trabalho, restringindo-se a definir objetivos e buscar maiores informações sobre determinado assunto de estudo. Realiza descrições precisas da situação e quer descobrir as relações existentes entre os elementos componentes da mesma. Requer um planejamento flexível para

possibilitar a consideração dos mais diversos aspectos de um problema ou de uma situação (CERVO & BERVIAN, 1983).

Quanto aos procedimentos técnicos utilizados Cervo & Bervian (1983) apresentam a pesquisa bibliográfica, no caso deste estudo, onde é o tipo de pesquisa que procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos, podendo ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. A pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los, procurando descobrir, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, natureza e características.

Segundo Vergara (1990), a metodologia bibliográfica tem como seu objetivo principal desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias para a reformulação de problemas ou hipóteses. Trabalha com métodos qualitativos de pesquisa.

Martins (1994) explica que: a pesquisa bibliográfica trata de conhecer as contribuições científicas sobre determinado assunto, objetivando recolher, selecionar, analisar e interpretar as contribuições teóricas já existentes.

Lakatos & Marconi (1987, p. 45) afirmam que:

a pesquisa bibliográfica ou de fontes secundárias, é a que especificamente interessa a este trabalho. Trata-se de levantamento de toda a bibliografia já publicada, em forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo aquilo que já foi escrito sobre determinado assunto, com o objetivo de permitir ao cientista o reforço paralelo na análise de suas pesquisas ou manipulação de suas informações. A bibliografia pertinente oferece meios para definir, resolver, não somente problemas já conhecidos, como também explorar novas áreas, onde os problemas ainda não se cristalizaram suficientemente.

De acordo com seus objetivos, o presente trabalho, seguindo padrões técnicos e científicos, utilizou o tipo de pesquisa exploratória e bibliográfica, na medida que o estudo buscou juntar elementos que pudessem contribuir para resultados satisfatórios.

2.1.3 Coleta de Dados

Esta fase do trabalho destina-se ao levantamento do material necessário para a investigação, através da reunião de materiais diversos e documentos, sendo a matéria-prima da pesquisa bibliográfica.

Conforme refere Richardson (1985), existem diversos instrumentos de coleta de dados que podem ser utilizados a fim de se obter informações. As técnicas de coleta de dados devem ser escolhidas e utilizadas pelo pesquisador conforme o contexto da pesquisa, porém deve-se verificar que todas possuem qualidades e limitações, sendo que as mesmas são meios cuja eficácia dependerá do pesquisador.

Segundo Alvarez (1990) a coleta de dados é uma ferramenta que permite levantar desde a menor unidade até a mais completa rede de informações, que irá compor e será alvo do próprio desenvolvimento do sistema. A coleta de informações é uma condição necessária a permear todo o estudo do pesquisador. Sendo assim, de vital importância para o sucesso da pesquisa.

Os tipos de dados levantados foram dados secundários, de acordo com o propósito da metodologia exposta, visto que o estudo se caracteriza totalmente por seu âmbito teórico.

As técnicas de coleta de dados utilizadas neste estudo foram através da pesquisa, leitura e análise de material bibliográfico: livros, revistas, jornais, artigos; e também através dos meios de informática, principalmente da internet.

2.1.4 Análise dos Dados

A análise dos dados foi de caráter qualitativo, seguindo alguns passos necessários para organização coerente e lógica das informações, na tentativa de confrontar os dados coletados com as considerações e conclusões do material utilizado permitindo mais facilidade na visualização e entendimento dos leitores, através de informações seguras e de credibilidade.

Conforme GIL (1994), o objetivo da análise de dados é descrever, interpretar e explicar o que foi coletado de maneira que venham responder às questões formuladas no estudo, sendo que a decisão sobre os métodos utilizados depende da natureza dos dados obtidos e do tipo de informações e relações desejadas.

Desta forma, a análise do material bibliográfico foi fundamental para todo o processo de compreensão da realidade do problema investigado, na medida em que se busca um entendimento aprofundado e amplo sobre o assunto em questão, a partir das informações disponíveis, evoluindo gradativamente a cada nova leitura, reflexão e análise.

3 RELAÇÕES NA SOCIEDADE DO TRABALHO

3.1 A Sociedade

Chanlat e Torres (1996 p. 36) dizem que “o ser humano não vive em um círculo fechado, pois é na relação com o outro que o ego se constrói”.

Um dos traços mais marcantes dos seres humanos, está na sua tendência de se organizar em comunidades ou sociedades, atendendo seus objetivos, na tentativa de explicar a necessidade dessa organização, para o que se refere à “organização para o trabalho”. Sendo fato conhecido que homens e mulheres despendem seu tempo em atividades que objetivam gerar bens e serviços, os quais se destinam ao consumo presente e futuro dos membros das diversas sociedades (FERNANDES, 1995).

Para Drucker (2001, P. 17), “em sua vida social e política, o homem precisa dispor de uma sociedade funcional da mesma forma que precisa do ar para respirar em sua vida biológica”. Entretanto, é necessário restabelecer uma sociedade com valores, disciplina, poder e organizações sociais, pois ninguém chama a massa humana desorganizada, aterrorizada e tresmalhada em um navio naufragado de “sociedade”.

Pochmann (1999, p. 11) relata que a “sociedade capitalista convive desde os primórdios com maior ou menor grau de exclusão social”, decorrente de análises dos efeitos sociais negativos, visto o avanço desregulado do capitalismo, junto com outros fatores, que promovem o surgimento de novas vulnerabilidades sociais.

Lima et al (1996) argumenta sobre sociedade quando diz que as mudanças sociais provocadas pela concentração de capital, inovações tecnológicas, generalização do

assalariamento, formas de gestão e controle da força de trabalho, marcaram o pensamento social do século XX, surgindo com o capitalismo a “sociedade do trabalho”. Em torno das relações de trabalho, se construíram formas de sociabilidade, solidariedade e conflito, enfim uma nova configuração do mundo e de suas relações sociais.

Como relata Morgan (*apud* Celani-Chnee, 2001, p. 2), “atualmente vivemos em uma sociedade organizacional, pois as grandes organizações apresentam um papel muito importante em nossas vidas”. Por outro lado, muitas das principais semelhanças e diferenças culturais no mundo de hoje são mais ocupacionais do que nacionais. Desta forma, a identidade, não apenas individual, mas também nacional, relaciona-se ao estágio de desenvolvimento das organizações e do próprio trabalho. Tendo em vista que a sociedade organizacional tem uma importante raiz mecanicista, da qual ainda o indivíduo não conseguiu se libertar totalmente.

Definir uma sociedade é tão impossível quanto definir a vida, estando-se tão próximo que suas características simples e básicas desaparecem sob uma massa complexa de detalhes, fazendo parte integrante, onde não se pode perceber o todo. Nenhuma sociedade poderá funcionar sem que conceda aos seus membros uma posição e função social, com a finalidade de estabelecer uma estrutura básica da vida social por objetivos e significado, para tornar a sociedade concreta e criar suas instituições (DRUCKER, 2001).

3.2 O indivíduo na sociedade

Chanlat e Torres (1996, p. 27) dizem que:

Em todo sistema social, o ser humano dispõe de uma autonomia relativa. Marcado pelos seus desejos, suas aspirações e suas possibilidades, ele dispõe de um grau de liberdade, sabe o que pode atingir e que preço estará disposto a pagar para consegui-lo no plano social. O universo organizacional é um dos campos em que se pode observar ao mesmo tempo esta subjetividade em ação e esta atividade da reflexão que sustenta o mundo vivenciado da humanidade concreta.

Segundo (Morin in Chanlat et al, 1973; Ruffié in Chanlat e Torres, 1996, p. 29) “o indivíduo é por definição um ser biopsicossocial, tríplice origem que lhe confere uma complexidade singular”. Desta forma, não se pode estudar o indivíduo isoladamente, sem os aspectos biológicos, psíquicos e sociais que interferem sua personalidade. A realidade humana, constituindo esses três elementos, explica em certa medida por que em situações organizacionais, alguns se comportarão ou reagirão diferentemente no plano individual. O conformismo ou a revolta, a aceitação ou a crítica, a resistência ou a autodestruição têm suas raízes em grande parte no arcabouço biopsicossocial de cada um, ou seja, o eu é indissociável da própria história, da própria experiência e das vivências.

Chanlat e Torres (1996, p. 29) afirmam ainda, que o indivíduo tem sido objeto privilegiado de estudos psicológicos, psicanalíticos e filosóficos, mas a imagem de um indivíduo massacrado pelo coletivo, socialmente determinado, cede progressivamente lugar para aquela de um indivíduo participativo da construção e destruição da realidade.

“Um membro não é apenas uma pessoa que respira e que pensa, é uma pessoa dotada de um conjunto de procedimentos, de métodos, de atividades, de vivências, que a torna capaz de inventar dispositivos de adaptação para dar sentido ao mundo que a cerca”. (COULON, A. *L'ETHNOMÉTHODOLOGIE*, 1987, *apud* CHANLAT e TORRES 1996 p. 45).

Numa abordagem psicossomática França e Rodrigues (2002), mostram que o ser humano reage sempre com todo complexo, interligando em profundas relações que são permanentes e fundamentais para sua vida, em dimensões biológicas, psicológicas e sociais. Onde essas características contêm aspectos muitos especiais e diferenciam-se em termos de funcionamento e modos de reação, mas são totalmente interdependentes.

A dimensão biológica refere-se às características constitucionais herdadas e congênitas, incluindo os diferentes órgãos e sistemas que promovem o funcionamento do corpo humano, inclusive a resistência e a vulnerabilidade do corpo. A dimensão psicológica corresponde aos processos afetivos, emocionais, intelectuais, conscientes ou inconscientes, caracterizando a personalidade, a vida mental, o afeto e o jeito de se relacionar com as pessoas e com o ambiente natural. A dimensão social é relativa à incorporação e influências dos valores, das crenças e expectativas das pessoas com as quais se convive, dos grupos sociais e das diferentes culturas. Inclui também a influência do ambiente físico e as características ergonômicas dos objetos que se utiliza. E é com essas dimensões básicas, que os indivíduos reagem às situações da vida, dentro ou fora da empresa (*IBID*, 2002).

O indivíduo é caracterizado por forças intrínsecas que regem sua personalidade, onde esta age como uma espécie de filtro perceptivo ou quadro de referência, que influencia a visão do mundo real. Apresenta três grandes influências no desenvolvimento da personalidade: (1) traços físicos e revestimento biológico, que limitam os modos de adaptação com o meio circundante; (2) a socialização e a cultura do grupo ou sociedade; e (3) os diversos eventos vividos, as sensações e outros fatores situacionais que se experimenta no decorrer da vida. Essas influências, que moldam e interagem com nossas interpretações das mesmas, estabelecem o fato de cada indivíduo ser único, e são

responsáveis pelos comportamentos e manifestações que chamamos de personalidade (BOWDITCH & BUONO,1992).

Assim, a personalidade de cada indivíduo organiza percepções da realidade de modo diferente, exclusivo e único. Dentro do contexto do trabalho, essas diferenças podem motivar prontamente as maneiras como as pessoas reagem a diversas práticas organizacionais e gerenciais.

Segundo Agostinho (1992, p. 67) “a nossa personalidade está dividida em três grupos de forças: Id, Ego e Superego”. Onde o *Id* refere-se às forças que provém da camada mais profunda de nossa personalidade, a base instintiva de nossos impulsos, através do qual pode-se explicar muitos comportamentos. O *Id* é um componente genético-hereditário, aquilo que o indivíduo já traz ao nascer e já está constitucionalmente estabelecido. O Ego serve como base racional e autoritária, regido pela lógica, serve como mecanismo de adaptação ao mundo em que vive, de forma útil e conveniente ao seu desenvolvimento. O Superego representa a sociedade dentro de nós, a maneira pelo qual somos reprimidos pelo sistema social e seus valores. (...) “esses estados da personalidade atuam como um todo, havendo, no entanto, manifestações mais acentuadas, ora de um, ora de outro, isto é, a pessoa é *ídica* (predominância do Id), *egóica* (predominância do Ego) ou *superegóica* (predominância do Superego)”. Assim, as pessoas em que predomina o comportamento ídico são impulsivas, sensuais, amorais, guiadas principalmente por impulso, sendo desadaptadas à vida social comum; os indivíduos guiados pelo Ego são frios, calculistas, utilitários, mas práticos e cautelosos, preservam seus atos, evitando conseqüências desagradáveis; as pessoas que desenvolveram demasiadamente o Superego são angustiadas, indecisas, tímidas e receosas, possuem um exagerado sentimento de responsabilidade.

Na visão de Coradi (1985), o indivíduo possui energia mental, a força e o ímpeto que faz pensar, montar planos, analisar, agir, aonde a origem desta força mental vem de uma cadeia complexa de necessidades ou motivos, entendidas aquelas, como objetivos que condicionam comportamentos com vistas à satisfação. Estas necessidades podem ser conscientes ou inconscientes, interiores e exteriores, sociais e fisiológicas, para tanto, a personalidade desenvolve aptidões que condicionam e modificam a conduta humana: aptidões de conhecimento, de atividade motora, emocionais. A estrutura da personalidade garante a característica do indivíduo que o diferencia dos demais. O conflito, a ansiedade, a frustração, são situações que funcionam como ameaças à personalidade, implicando em reações e defesa, onde os mecanismos de proteção criados pela personalidade podem exteriorizar-se através da agressão, da culpa, da mudança da escolha, da negação dos fatos que geraram o conflito, da repressão do problema, da inibição, da racionalização, da identificação com outros, da projeção, da vacilação, da ambivalência, de lapsos verbais, entre tantos outros.

Segundo Drucker (2001, p. 18), “a posição e função social do indivíduo são a equação do relacionamento entre um grupo e um membro individual. Eles simbolizam a integração do indivíduo com o grupo e do grupo com o indivíduo”. Desta forma, se torna compreensível à existência individual do ponto de vista do grupo, fazendo sentido em seus objetivos, suas metas, idéias e ideais perante esta sociedade. Para os indivíduos desprovidos de função e posição social, ela se torna irracional, imensurável e amorfa. É evidente que o tipo e forma de relacionamento entre sociedade e indivíduo dependem de uma crença básica quanto à natureza e à realização do homem.

3.3 O trabalho na sociedade

Meio de sobrevivência, maldição bíblica pelo pecado original ou medida de valor, o trabalho, seja como for encarado, é sempre uma atividade que depende da habilidade manual e da inteligência de quem o desempenha. Trabalho é toda transformação que o homem imprime à natureza para disso tirar algum proveito. Pode ser feito diretamente com as mãos, com a ajuda de instrumentos, ferramentas e máquinas ou ainda com a colaboração de animais. O trabalho é o elemento mais importante da produção social, condição mesma de sua existência. É por ele que se obtém o produto (PONTES, 2000 p. 1).

Segundo o dicionário, a palavra trabalho vem de *tripalium* (instrumento de tortura). Isso aparenta que o trabalho sempre foi associado a algo desagradável, torturante. Na história da humanidade o trabalho também se reflete sob forma de tortura, pois, enquanto uns poucos conseguem realizar sua atividade de acordo com seus talentos, a maioria só amarga sofrimento com o trabalho, onde não se realizam como seres humanos.

Iamamoto (2001, p. 40) descreve trabalho como sendo “a atividade racional orientada para um fim, à produção de valores de uso, a assimilação de matérias naturais para a satisfação de necessidades humanas”. O trabalho concreto, formador de valores de uso, é condição da vida humana, independente de todas as formas de sociedade. É a atividade existencial do homem, sua atividade livre e consciente.

“A sociedade atual só dá valor ao trabalho mercantil e remunerado. O trabalho é um meio de inserção econômica e social dentro da sociedade moderna, definindo a aceitação e a integração do indivíduo” (TAI, 1997 p. 1).

Para Celani-Chnee (2001) o trabalho constitui uma atividade que sempre esteve presente na vida humana, representando um aspecto organizador da vida em sociedade, e que está sujeito ao seu desenvolvimento, tendo um papel importante enquanto elemento dominador da natureza, sobretudo a partir do surgimento da mecanização dos meios de

produção. Pois foi através dela, que o indivíduo começou a depender menos da natureza. “À medida que o trabalho mecânico ganhou valor, veio a alienação do homem, uma vez que sua atividade foi despersonalizada, e nivelada segundo a capacidade produtiva das máquinas em detrimento da produção individual” (*IBID.*, 2001, p. 2).

O trabalho objetiva valores e o dever, o comportamento do homem orientado para finalidades sociais. Com o desenvolvimento social tem lugar a divisão do trabalho, fazendo com que a atividade ideal deixe de ser inteiramente subordinada a atividade prático-material e a atividade intelectual dela se diferencie (*MARX & ENGELS, 1977, apud IAMAMOTO, 2001*).

A evolução dos modos de produção deu lugar a novos conceitos sobre a função social do trabalho. As grandes lutas sociais do século XIX e o surgimento dos sindicatos permitiram ao trabalhador conquistar uma capacidade relativa de regular sua própria oferta e melhorar suas condições de trabalho e de vida. Com o surgimento do Direito do Trabalho, a partir da primeira década do século XX, com o aparecimento do capitalismo industrial e a evolução tecnológica, as relações sociais passaram por turbulências de ordem econômica, social e cultural (*CATALDI, 2002*).

O trabalho é influenciador do modo como as sociedades se caracterizam, diz Lima (1996, p.35), que “a noção de sociedade do trabalho, está centrada na idéia de que é através do trabalho que se ergue, se estruturam as relações sociais, as formas de organização e convívio coletivo”. Desta forma, o trabalho age sobre a sociedade com um papel central, na tentativa de explicar os princípios gerais de suas características.

Celani-Chnee (2001 p.3) concorda, quando afirma que

a cultura moderna está calçada na sociedade industrial, havendo uma interdependência entre a sociedade e suas organizações. E o mesmo ocorre em relação ao trabalho, simultaneamente consequência e aspecto influenciador da sociedade e das organizações.

“Os avanços da tecnologia trouxeram rápidas transformações para a sociedade, para as organizações e, conseqüentemente, para o trabalho” (*IBID.*, 2001, p. 3).

Para finalizar, Goulart e Sampaio (1998) enfatizam três importantes pressupostos a respeito do trabalho e sua relação com as pessoas:

- 1) O trabalho é uma atividade que envolve o homem como um todo (fisicamente, psiquicamente e socialmente) no seu cotidiano, exercendo importante papel na própria construção da subjetividade humana.
- 2) A organização onde se desenvolve o trabalho constitui um fenômeno psicossocial, voltado à análise da ação social que se desenvolve no seu interior.
- 3) A organização do trabalho e as relações de produção exercem significativa influência sobre a saúde do indivíduo, de forma física ou emocional.

3.3.1 O ambiente externo nas relações de trabalho

Para Milkovich & Boudreau (2000) o ambiente externo é regido pelas forças econômicas, condições legais e demográficas, devido a grande influência que têm sobre as empresas, moldando o modo de ação das mesmas. Os empregados e empregadores criam obrigações mútuas no mercado de trabalho, mas não são as únicas partes envolvidas nele, onde por meio de políticas e das regulamentações, o governo torna-se uma terceira parte no processo, há também a influência de modelos patrimoniais e o mercado financeiro que

tornam as formas de propriedade das organizações tão diversificadas, assim essas forças estão inevitavelmente interligadas.

Chiavenato (1994) diz que para se conhecer adequadamente uma empresa, deve-se compreender também o contexto no qual ela está inserida. Onde o ambiente é a própria sociedade maior, constituída de outras empresas, organizações, grupos sociais, etc. Afinal é do ambiente que as empresas obtêm recursos e informações necessários para sua subsistência e funcionamento, e é no ambiente que colocam os resultados de suas operações. Na medida em que as mudanças ocorrem externamente, todo o quadro habitual das operações das empresas é tremendamente influenciado por essas mudanças, se essa adaptação é conseguida e os objetivos são alcançados, então a empresa será considerada eficaz e terá condições de sobrevivência e de crescimento.

Segundo Bowditch & Buono (1992) o ambiente geral das organizações se refere aos fatores, tendências e condições gerais que afetam a todas as organizações, incluindo condições tecnológicas, fatores sociais, interações políticas, condições econômicas, fatores demográficos, a estrutura legal, o sistema ecológico, fatores de mercado e condições culturais, onde estes aspectos voltam-se para as condições que potencialmente podem afetá-las.

3.3.2 O ambiente interno nas relações de trabalho

Milkovich & Boudreau (2000) relacionam o ambiente organizacional com a natureza da organização e as características que movem suas ações, bem como com a estrutura funcional e as mudanças estratégicas, táticas e operacionais que ocorrem para acompanhar a evolução natural dos processos administrativos.

Para Chanlat e Torres (1996) o ambiente organizacional também possui uma forte influência sobre as condutas individuais, sobre a natureza socioeconômica e a cultura, o que as leva a se transformar em elementos-chave das sociedades contribuindo dessa forma a edificar uma ordem social mundial. Salienta ainda, que se a ordem organizacional exerce um papel na edificação societal, a ordem social perpassa de uma maneira ou de outra a ordem organizacional. Em relação de natureza dialética é capital para compreender o universo das organizações e o das sociedades estudadas. Como a ordem organizacional, a ordem societal é também palco de afrontamentos, conflitos, contradições e desigualdades e os conflitos não estão isentos da ressonância que se observa no interior das organizações.

Chiavenato (1994) define ambiente organizacional como ambiente de tarefa, onde constitui o meio específico de cada empresa tomada individualmente e que lhe é mais imediato e relevante (englobando os consumidores ou usuários, fornecedores de recursos, concorrentes quanto a consumidores e a fornecedores, além dos grupos regulamentadores). Neste ambiente a empresa localiza seu nicho ecológico e estabelece seus domínios (relações de poder e dependência).

Bowditch & Buono (1992) concordam, quando dizem que o ambiente organizacional enfoca os fatores e as condições externas que tenham relevância imediata para a organização, onde também inclui os clientes, fornecedores, sindicatos, autoridades regulamentadoras, grupos de interesse público, associações de classe e outros públicos ou entidades relevantes da organização, além dos componentes internos. Ressalta que o ambiente interno irá variar dependendo do domínio específico, ou seja, gama de produtos ou serviços oferecidos, mercados servidos que a organização tiver escolhido.

3.4 As novas relações de trabalho

Quando trabalhamos, devemos trabalhar. Quando nos divertimos, devemos nos divertir. De nada serve procurar misturar as duas coisas. O único objetivo deve ser aquele de executar o trabalho e ser pago por tê-lo executado. Quando o trabalho termina, então pode vir à diversão, não antes.
Henry Ford

O termo relações de trabalho pode-se entender como todas as relações que se estabelecem entre empregados e empregadores, no interior das organizações, para a realização do trabalho (GOULART E SAMPAIO, 1998).

Cataldi (2002, p. 18) considera empregador a empresa individual ou coletiva que, assumidos os riscos da atividade econômica, admite, assalaria e dirige a prestação pessoal de serviço. Ou seja, o empregador é a pessoa que utiliza o trabalho do empregado, pagando por isso.

Segundo Celani-Chnee (2001, p. 3) “novas formas de trabalho estão surgindo, mas ainda existe muita resistência em aceitá-las, pois estamos viciados no trabalho sob a forma de emprego, entendendo-o como condição de trabalho.” De acordo com essas mudanças, o mercado de trabalho exige métodos cada vez mais modernos, que possam garantir qualidade e produtividade, passando por transformações tanto quantitativas quanto qualitativas.

Muitas sociedades primitivas trabalhavam apenas para ter o suficiente para viver. Tão logo essas necessidades estivessem satisfeitas, dedicavam seu tempo a atividades mais prazerosas. Com a sociedade moderna, o homem trabalha não apenas para viver, mas para acumular bens. O trabalho não é fonte de alegria, não existe mais para o desenvolvimento pleno do homem, mas para a aquisição de uma renda. Nota-se que a divisão de trabalho e o

aumento de produtividade, nascidos com o capitalismo, fizeram com que o trabalho fosse sendo especializado, segmentado e alienado. O trabalhador perdeu o controle do processo e do produto, assim como da velocidade e da intensidade de seus esforços. Tudo é decidido por outras pessoas, com o intuito primordial de aumentar a produtividade e a lucratividade (TAI, 1997).

Para Cenati (1997, p.3),

a nova era afugenta gradativamente as máquinas jurássicas que engoliam o pobre Charlot em Tempos Modernos. Estamos definitivamente livres das frias engrenagens que, esmagando a carne dos trabalhadores, também alienavam suas mentes. A mudança, como todo processo, não está acontecendo de improviso. Nas últimas décadas, muito já foi feito para amenizar a face mais agressiva e predatória do processo de industrialização. Mas é principalmente neste final de século e de milênio que estamos assistindo à derrocada dos velhos dogmas da ideologia científica do trabalho.

De acordo com Cataldi (2002, p.21), o processo de globalização, contribuiu muito para as mudanças ocorridas no mercado de trabalho, afinal, tem rapidamente alcançado um dinamismo, entre os fatores do ambiente externo e interno das organizações, o que permitiu uma mobilidade muito maior de bens e serviços, além de fluxos de capital entre países, intensificando a competição internacional, desencadeando uma busca da eficiência máxima por parte das empresas, o que por ventura, levou à dispensa em massa de trabalhadores, piorando as condições sociais, levando a uma nova forma de atuação do empregado e do empregador. “Os empresários e os trabalhadores estão expostos a novos desafios, as empresas nacionais estão expostas a uma pressão competitiva muito mais forte” (*ibid.*, 2002, p. 21). No que diz respeito, às empresas, há riscos de serem absorvidas pelos grandes líderes do mercado mundial. Por sua vez, os trabalhadores se submetem à grande pressão, em razão da exigência de maior produtividade e da necessidade de manter o emprego.

Para Vergara (2000), obviamente que a globalização também tem seus problemas, mas de qualquer maneira, ela viola as fronteiras geográficas e revela o seu movimento. Tem-se a integração do espaço físico aliada à aceleração do tempo e à construção de um sistema cada vez mais interdependente, envolvendo países, estados, cidades, organizações e pessoas.

Segundo Cenati (1997), na era industrial, colocar a pessoa certa no lugar certo e garantir um salário mais ou menos justo era considerado condição suficiente para o trabalho. A expressão “mão-de-obra” (tão utilizada na sociedade mecanicista), passou a exigir uma versão mais atualizada, algo relativo ao capital intelectual do final do século XX. As empresas terão de rever critérios de motivação, porque fatores, até agora considerados supérfluos ou irrelevantes, estão hoje assumindo posição preponderante no processo de motivação e funcionalização das organizações.

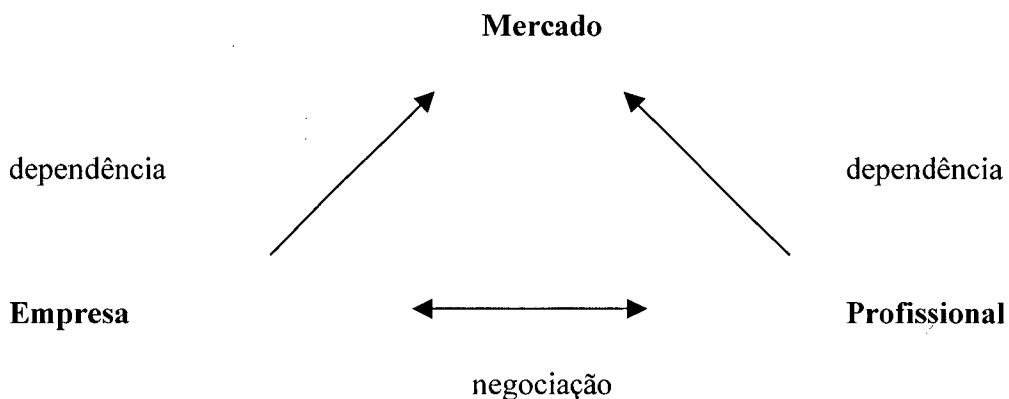
O capitalismo provou ser um falso deus por conduzir inevitavelmente a uma luta de classes, classes essas rigidamente definidas. O socialismo provou ser ilusório pois tornou evidente que não pode abolir essas classes. A sociedade de classes da realidade capitalista é incompatível com a ideologia capitalista a qual, conseqüentemente, deixa de fazer sentido. A luta de classes marxista, por outro lado, embora reconheça e explique a verdadeira realidade, deixa de ter qualquer significado porque não leva a nenhum lugar. Ambas as doutrinas e ordens sociais fracassaram porque o conceito de que o exercício da liberdade econômica pelo indivíduo gera conseqüências automáticas era ilusório (DRUCKER, 2001 p. 26).

Os novos profissionais, especialmente os que se formaram na era digital, agem por motivações bem diferentes daquelas que motivavam seus antepassados. O trabalho individual é hoje substituído pelo conceito de trabalho em equipe, o emprego permanente é substituído pela busca constante de autodesenvolvimento, uma boa remuneração não é mais suficiente para motivar os bons profissionais. “A palavra motivação significa dar bons motivos para a ação e se origina do latim (*motivu* = o que move)”. As pessoas alimentam,

além disso, expectativas diferentes com relação ao trabalho. Como consequência dessa postura diferenciada, a lógica dos contratos coletivos está sendo rapidamente abandonada, inclusive pelos sindicatos dos trabalhadores, cedendo lugar a novos conceitos de remuneração individual e variável, mais apropriados à motivação de profissionais, adequando salários aos diferentes níveis de desempenho individual (CENATI, 1997).

Para Drucker (2001, p. 43), “nunca na história da humanidade houve tantas transformações sociais radicais como no século XX”. A ascensão que sucede o operário mecanicista representa um desafio para as novas classes sociais, constituídos por um grupo emergente dos “trabalhadores de conhecimento”. Visto que, estes desafios implicam em quantidade de educação formal e habilidade de adquirir e aplicar conhecimento teórico e analítico, exigindo um aprendizado contínuo.

Franco (2001), relata que duas grandes revoluções ocorreram nesse final de século XX, desdenhando o novo cenário do trabalho na sociedade. A primeira delas, seria o fim da dependência cega do profissional à empresa. Pois na opinião do autor, o perfil do profissional é baseado no mercado, e suas exigências. Desta forma, obteve-se uma segunda revolução referente às formas de relacionamento profissional com a empresa, onde passou de dependência para parcerias regidas por negociação, como se pode observar na Figura 1.

Figura 1: Cenário Atual

Fonte: FRANCO, Simon. **O profissionalista: você no mercado de trabalho do século XXI**. São Paulo: Futura, 2001.

No contexto atual de globalização, concorrência e comparações internacionais, os trabalhadores estão passando por um aumento de sua carga de trabalho e por outras dificuldades decorrentes de políticas de redução. “Quem continua no emprego tem que fazer mais e com um custo menor ou com menos recursos” (CATALDI, 2002 p. 22).

Entretanto, Franco (2001) propõe novas formas de trabalho, decorridas da globalização quando diz que este é um ponto de virada, afinal, a globalização impôs um tal grau de homogeneidade entre as empresas que qualquer profissional pode trabalhar em qualquer empresa do mundo, pois quando se trata de foco de emprego, o autor admite que o foco da relação de trabalho é o mercado, não mais a empresa. Tamanhas as mudanças na relação empresa e profissional, visto a flexibilização exigida por um mundo globalizado, novas formas de trabalho surgiram incorporando ainda mais, ao novo sistema. Um exemplo é o trabalho em casa, desta forma o próprio vínculo empregatício começa a ser colocado em questão, mas para Franco (2001, p. 30) “o profissional não precisa ser, necessariamente, um empregado, pode ser um fornecedor de habilidade e conhecimentos”.

De forma sintética, De Masi (2001), apresenta as principais transformações ocorridas no mercado de trabalho e nas organizações na sociedade pós-industrial, analisando o novo sistema. São elas:

- a) O computador, com sua tecnologia, substitui o sistema nervoso empresarial, antes assegurado pelas comunicações escritas e orais. Também substitui uma parte das atividades de decisão, fornecendo as informações e muitos critérios indispensáveis para tomar decisões.
- b) À medida que a tecnologia absorve o trabalho repetitivo de mera execução, aos trabalhadores resta o monopólio do trabalho criativo, por sua natureza não encontra pausa no tempo, e é perfeitamente conciliável ao espaço de trabalho.
- c) No ambiente de trabalho, os novos instrumentos tecnológicos, unidos às novas formas de organização, liberam um número crescente de pessoas do trabalho, e conseqüentemente do salário. Neste sentido, a evolução social, é bem mais lenta que a científica e tecnológica, o resultado mais temido é que o desemprego cresça, e com ele a violência e a ilegalidade, que levariam a decomposição da sociedade, e ao surgimento de uma nova.
- d) O local de trabalho não constitui mais uma variável independente do teorema da organização, isto se dá também para os horários rígidos exigidos de produção, havendo maior flexibilidade e novas alternativas que poderão ser negociadas para um melhor entendimento entre empresa e profissional.
- e) No trabalho organizado, as transformações em curso determinam que a fadiga física será eliminada rapidamente, havendo uma drástica redução da jornada de trabalho. Desta forma se releva as necessidades de ambientalização, de convívio, de lazer.

- f) A consideração de oito horas diárias de trabalho, das quais provém o salário e o poder aquisitivo, é contestada quando se relata que por muitas vezes, é mantidas nas fábricas massas de trabalhadores inoperantes retidos pela burocracia organizacional.
- g) As diferenças culturais tem grande relevância nas relações de trabalho globalizado, determinando formas hierárquicas e formas funcionais e informais de liderança.
- h) A organização por objetivos e a autonomia profissional dos trabalhadores permitem aos seus superiores controlar os resultados mais do que os processos.
- i) As empresas passam cada vez mais de uma filosofia de orientação para o produto, para uma filosofia de orientação para o mercado, desfrutando das ciências psicossociais, aproveitando-se das necessidades do mercado e das oportunidades tecnológicas para tornar flexível a produção, até que se adapte perfeitamente aos gostos subjetivos de cada consumidor.
- j) A vida metropolitana torna-se intolerável, prejudicando o equilíbrio psíquico. Cada vez mais, é clara a inutilidade do trabalho executado na unidade de tempo e de lugar dos escritórios centralizados, difundindo-se aspirações por novas gestões, flexíveis e descentradas do próprio trabalho.
- k) Difunde-se cada vez mais a exigência de uma organização do tipo “holográfico”, de forma que reine a máxima difusão das informações e a possibilidade de intercâmbio das tarefas.
- l) A especialização é considerada válida na medida que permite o trabalho interdisciplinar. A linha de montagem e a pirâmide perdem força em comparação com outras metáforas organizacionais como a rede, a célula, o cérebro, a colméia.

“Todas essas transformações agem simultânea e sinergicamente sobre a representação simbólica que um número crescente de trabalhadores vem fazendo do próprio mundo, e do próprio destino” (IBID, 2001 p.226).

As novas gerações têm uma postura diferente em relação ao trabalho, procuram dar um sentido novo à atividade profissional e ficam mais motivadas quando identificam coerência entre seus valores pessoais e os valores da empresa onde trabalham. Essas transformações exigem também nova postura dos empresários e a coragem de promover um novo modelo de empresa, cujas metas se conciliem melhor com os objetivos de seus colaboradores (CENATI, 1997 p. 1).

O funcionário hoje é cada vez mais um investidor. Investindo no seu talento para esperar o retorno adequado, torna-se um participante das ações da empresa que trabalha. Inclui-se desta forma, um modelo de remuneração, que está cada vez mais constante, que seria a participação no lucro da empresa. Todos participam dos bons resultados, porque a empresa passou a ser o canal de investimento do talento, não a simples compradora de horas de trabalho. Isso significa que a remuneração por tempo passa a ser substituída pela recompensa por resultados obtidos. Esse tipo de relacionamento acaba com a idéia de condições rígidas e controladas de trabalho. Elas passam a ser mais flexíveis, adaptando-se ao ritmo e aos estilos diferentes de cada profissional. É possível falar em parceria, pois a relação estabelecida não é de subordinação, mas de objetivos comuns (FRANCO, 2001).

No mapa variegado da nossa sociedade, vai-se desenhando um novo paradigma, ou seja, um conjunto de elementos, de característicos modos de pensar e de viver que distinguem um novo grupo social sempre mais vasto e diferente de pessoas, que apresentam uma cultura, ou uma contracultura empregatícia e organizacional, frenética e executiva (DE MASI, 2001).

Franco (2001) diz que esse novo paradigma é muito mais favorável ao profissional. Onde nos aproximamos de um ambiente empresarial em que cada vez mais estão presentes princípios de autogestão, de avaliação coletiva e de formas socializadas de aprendizado. “A empresa não é um fim em si mesma, é a infra-estrutura, o meio pelo qual os profissionais realizam o trabalho e buscam êxitos” (*Ibid*, 2001 p. 48).

Quadro 1: Diferenças nas relações de trabalho

Economia passada	Economia atual
Funcionário	Investidor
Assalariado	Participação nos lucros
Lealdade à empresa	Lealdade ao trabalho
Aprendizado individual	Formas sociais de aprendizado
Condições de trabalho rígidas	Condições de trabalho flexíveis
Avaliação impositiva	Autogestão
Remuneração por tempo	Recompensa por resultados
Informação controlada	Livre acesso à informação
Sucesso individual	Sucesso da equipe

Fonte: Adaptado de Franco (2001)

Entretanto, o paradigma reinante argumenta que os fenômenos só podem ser compreendidos se forem reduzidos os seus componentes básicos. Essa visão reducionista, fragmentada, tem um lado bom, aquele que permite criar modelos, fazer categorizações, lidar mais facilmente com as coisas do cotidiano; mas tem um lado ruim ao criar sérios obstáculos à compreensão das mudanças que estão ocorrendo no mundo, porque não dá conta das inter-relações que as caracterizam (VERGARA, 2000).

Para De Masi (2001, p. 268) “seria legítimo pensar que o progresso científico, tecnológico e organizacional, a globalização, a escolarização, os *mass media* conduzam a um mundo mais feliz”. Os seres humanos são capazes de torcer o sentido até mesmo das melhores invenções e condições. Traduzem a redução do trabalho para desocupação; o

tempo livre é traduzido em consumismo, malandragem, violência; a longevidade é traduzida na inércia forçada da aposentadoria. As próprias formas de gestão ou processos de mudança são vetadas pelas pessoas, por acomodação, por medo ou desinteresse. Difícil é conviver em conflito.

Mas para Vergara (2000), ao mesmo tempo em que se verifica acirrada competição de base global, contraditoriamente identifica-se nítido movimento de cooperação, parcerias, alianças que configuram novas relações entre países e empresas, muitas vezes motivados por ameaças comuns, ou por necessidade de desenvolvimento. À medida que as empresas passam a desempenhar papel mais expressivo na sociedade, aumentam as possibilidades de serem fontes de distúrbios e desequilíbrios no ambiente em que operam. Em se tratando de relações de trabalho, no mundo atual, o paternalismo dá lugar ao compartilhamento de responsabilidades; espera-se que as empresas ofereçam oportunidades para o desenvolvimento de seus empregados e parceiros, e que estes cuidem de seu próprio destino, comprometendo-se com resultados.

Enfim, em se tratando de relações de trabalho, são grandes as divergências e contradições. Pode-se dizer que as mudanças foram grandes, e ao mesmo tempo inevitáveis, numa condição de adaptação e integração ao mundo atual. Os desafios para este novo esboço da sociedade parecem infindáveis, mas controláveis.

3.4.1 Motivação e necessidades

Segundo Kolasa (1978) a motivação se refere a alguma coisa dinâmica que aparece numa base interna; refere-se, a um estado interior que ativa ou movimenta. As necessidades constituem o ponto de partida para a motivação, pois necessidade é uma carência de alguma

coisa dentro do sistema ou organismo, que surgindo, dá origem a uma cadeia de acontecimentos. O mecanismo da motivação pode ser encarado como um movimento em direção ao equilíbrio, o que constitui um mecanismo homeostático.

Para Vergara (2000, p. 43), “o termo motivação é, sem dúvida, fascinante. Primeiro, porque mexe com nossas entranhas; segundo, porque as empresas precisam de pessoas motivadas para que o tão propalado binômio produtividade-qualidade aconteça”. A motivação é uma força, uma energia que impulsiona na direção de alguma coisa, de forma intrínseca, que nasce das necessidades interiores do ser humano.

Uma grande preocupação seria desvendar porque algumas pessoas se sentem altamente motivadas para realizar determinadas tarefas, enquanto outras não. “Isso ocorre porque as pessoas têm valores diferentes, necessidades diferentes, interesses diferentes, organização familiar diferente... enfim, uma história de vida diferente que condiciona suas motivações” (IBID, 2000 p. 43).

Coradi (1985) atribui os estudos das necessidades humanas à obra de Abraham Maslow: *Motivation and Personality* de 1954, a qual apresenta uma teoria geral da motivação humana, baseada em uma síntese dos princípios do holismo e do dinamismo. Ou seja, o holismo representa o conjunto com algo mais do que a soma das partes que o compõem, no sentido de que os indivíduos têm uma personalidade e características próprias, um distinto do outro; o dinamismo é toda doutrina que admite que os fenômenos da vida possuem características suas, pelas quais eles diferem de uma maneira radical dos fenômenos físicos e químicos, manifestando a existência de uma força vital, irredutível às forças da matéria inerte. Maslow ficou famoso com seus conceitos sobre a hierarquia das necessidades humanas, uma idéia de ordenação das mesmas conhecida pela designação de

“pirâmide das necessidades” ou “pirâmide de Maslow”, estudada por todos os interessados no ser humano, a qual apresenta-se a seguir:

As necessidades fisiológicas: são as necessidades básicas ou impulsos fisiológicos, de características homeostáticas, isto é, são ajustes buscando a normalidade aceitável. Entre elas estão as necessidades de dormir, de exercitar-se de alimentar-se, desejos sexuais. Quando estas necessidades básicas não estão satisfeitas, o indivíduo aciona sua total capacidade, como de inteligência, memória, hábitos, para que tais necessidades sejam atendidas.

As necessidades de segurança: após a satisfação das necessidades fisiológicas, outras necessidades tornam-se importantes para o indivíduo, formando uma verdadeira hierarquia, surgem então as necessidades de segurança, as quais significam ter estabilidade, proteção, estar livre das pressões geradas pelo medo, pela ansiedade, pelo caos, podendo ainda, significar um desejo ou uma carência de ordem, de leis, de limites. Elas podem condicionar totalmente o comportamento, de modo a levar o indivíduo a agir, exclusivamente em função das mesmas, buscando atingi-las.

As necessidades de pertencer: a próxima necessidade do indivíduo, é expressa pelo desejo de pertencer e de ser amado, ou seja, a necessidade de possuir um lugar num grupo de pessoas, de ser apreciado e de ter quem lhe dê apoio e prestígio, trata-se das formas de relacionamento, onde a carência que os indivíduos possuem desta vida em grupo, tem-se agravado pela quebra de grupos tradicionais, pela mobilidade da nova sociedade, pela dispersão da família, pelo aumento da velocidade de transformação e mudanças tecnológicas e sociais.

As necessidades de estima: como quarta prioridade, ela é expressa pelo desejo, quer de estima por terceiros, que de auto-estima. Classificam-se todos os desejos por reputação, prestígio, *status* e reconhecimento, isto é, saber que somos úteis neste mundo.

A necessidade de auto-realização: A última das necessidades, na escola de Maslow, é a de auto-realização. É evidente que ela só passa a ser preponderante quando as demais necessidades estiverem razoavelmente satisfeitas. Gostar do que faz, é o que trata esta necessidade, a realização de seu próprio potencial e de seu desenvolvimento.

A motivação é uma das principais responsabilidades gerenciais, funcionando como um dinamizador, um impulsionador do comportamento humano. As necessidades humanas, ou motivos, são forças internas que impulsionam e influenciam cada pessoa determinando seus pensamentos e direcionando o seu comportamento frente às situações da vida. O ciclo motivacional é composto de fases que se alternam e se repetem, pois o organismo humano tende a um estado de equilíbrio dinâmico, onde se rompe quando surge uma necessidade. O gerenciamento de pessoas precisa levar em conta todos os aspectos relacionados com a motivação humana (CHIAVENATO, 1994).

Como somos diferentes uns dos outros, nossas motivações também são. Alguém pode sentir-se predominantemente motivado por fatores econômico-financeiros e todas as suas possibilidades em termos de aquisição de bens e serviços. Se o trabalho lhe proporciona benefícios dessa ordem, é possível que nele se encontre significado. Outro pode sentir-se predominantemente motivado pelo desejo de ser saudável, de ser amado, de sentir-se competente, de ser reconhecido, de participar de decisões, de realizar tarefas intrinsecamente desafiadoras e instigadoras ou outra coisa qualquer. Se o trabalho lhe proporciona benefícios dessa ordem, é possível que nele encontre significado. Descobrir o significado do trabalho que se executa é imprescindível. A busca da descoberta é um processo de aprendizagem que pode leva-lo ao inferno ou aos céus, mesmo com nuvens escuras, às vezes (VERGARA, 2000, p. 66).

Kannane (1994) analisa o lado psicológico da motivação, quando afirma que o trabalho provoca diferentes graus de motivação e de satisfação, principalmente à forma e ao meio no qual desempenham sua tarefa. Não basta considerar as necessidades como determinantes do comportamento do indivíduo, mas também em que grau o mesmo percebe as condições existentes no ambiente organizacional, como facilitadoras ou não, para o alcance de seus objetivos. Neste sentido, destaca-se a distinção entre motivação e satisfação, ou seja, a satisfação pode estar vinculada a um desejo, uma necessidade ou impulso, sem que necessariamente corresponda a um motivo básico de conduta do trabalhador no respectivo local de trabalho. “A motivação corresponde às ações selecionadas pelos indivíduos na busca do alcance de suas necessidades, influenciados por fatores inerentes à personalidade individual” (*IBID*, 1994 p. 16).

Para Hersey & Blanchard (1986, p. 17 - 75), “as pessoas diferem pela vontade de fazer as coisas, ou seja, motivação, sendo que a mesma depende da intensidade dos seus motivos”. Os motivos podem ser definidos como necessidades, desejos ou impulsos, oriundos do indivíduo e dirigidos para objetivos. Quando as pessoas se envolvem, a tendência é de que se empenham muito mais nas atividades dirigidas para o objetivo antes de se sentirem frustradas e desistirem, por outro lado, quando os objetivos são determinados por seus superiores, elas provavelmente se desinteressarão mais rapidamente, por considerá-los objetivos não seus. Portanto os objetivos devem ser realísticos, para que as pessoas se disponham a empenhar-se para alcançá-los, devendo ser colocados em um nível suficientemente alto para que a pessoa tenha de “esticar-se” para atingi-los, mas ao mesmo tempo suficientemente baixos para que de fato se concretize.

Outros fatores de motivação discutidos por Hersey & Blanchard (1986) tratam dos estudos de Hawthorne; da Teoria X e Teoria Y de McGregor e da teoria da motivação-higiene de Frederick Herzberg, como será apresentado a seguir:

Os Estudos de Hawthorne: em 1924 na fábrica de Western Electric Company em Hawthorne, Illinois, elaborou-se um programa de pesquisa para estudos na iluminação na produtividade. Nesses estudos, assim como em outros, constatou-se que as relações interpessoais desenvolvidas no trabalho eram o fator que mais influenciava a produtividade empresarial, e não tanto o pagamento e as condições de trabalho.

Teoria X e Teoria Y: De acordo com McGregor (*apud* Hersey & Blanchard, 1986), a empresa tradicional, com suas tomadas de decisão centralizadas, subordinação e controle externo do trabalho, está baseada em certas suposições a respeito da natureza e da motivação humanas. A Teoria X supõe que a maioria das pessoas prefere ser dirigida, não deseja assumir responsabilidades e prefere o sentimento de segurança. Os administradores da Teoria X agem de forma a estruturar, controlar e supervisionar estritamente seus empregados. Na suposição de que o controle externo é inteiramente apropriado para tratar com pessoas que não se tem confiança. MacGregor concluiu que as hipóteses da Teoria X sobre a natureza humana, quando universalmente aplicadas, são muitas vezes inexatas, e que os métodos administrativos baseados nessas idéias podem ser incapazes de motivar as pessoas a trabalhar de acordo com os objetivos da empresa. Decorrente de seus estudos MacGregor desenvolveu a Teoria Y, a qual supõe que as pessoas não são preguiçosas e irresponsáveis por natureza. Defende que os indivíduos podem basicamente autodirigir-se e ser criativos no trabalho, se forem adequadamente motivados. Dá-se ao administrador a função de desencadear este potencial nas pessoas.

Teoria da motivação-higiene: Herzberg (*apud* Hersey & Blanchard, 1986) começou a levantar dados sobre atitudes em relação ao trabalho que permitissem deduzir hipóteses sobre o comportamento humano. A teoria da motivação-higiene resultou da análise de um estudo que incluiu numerosas entrevistas com cerca de duzentos engenheiros e contadores de onze indústrias da área de Pittsburgh (EUA). Os entrevistados eram questionados sobre os aspectos que os deixavam felizes ou infelizes, satisfeitos ou insatisfeitos no trabalho. Após a análise dos dados, se concluiu que existem duas categorias diferentes de necessidades, que influenciam o trabalho de maneiras diferentes. A primeira necessidade foi definida através de fatores de higiene ou manutenção, higiene porque descreve o ambiente das pessoas e tem por função prevenir a insatisfação no trabalho; manutenção porque nunca estão completamente satisfeitos, precisando ser mantidas continuamente. A segunda classe das necessidades foi chamada de motivadores, na função de motivar as pessoas para um desempenho superior.

Os fatores de satisfação que envolve sentimentos de realização, de crescimento profissional e de reconhecimento que se podem experimentar num trabalho desafiante e pleno de sentido, chamam-se motivadores. Tais fatores parecem ser capazes de ter um efeito positivo sobre a satisfação no trabalho, muitas vezes resultando num aumento da capacidade total de produção da pessoa (*IBID*, 1986).

Todo e qualquer estudo mais detalhado deixa flagrante a grande confusão que se tem estabelecido entre o verdadeiro e genuíno sentido do comportamento motivacional, que é de ordem intrínseca, e aquele que se conhece como puro condicionamento, no qual as pessoas, simplesmente, se movimentam dentro das organizações. Essa movimentação é induzida por variáveis extrínsecas, representadas por recompensas ou punições advindas do ambiente periférico às pessoas. Na realidade tem parecido muito mais fácil conseguir que as coisas sejam feitas no trabalho pelo movimento e pela manipulação, do que por meio da ação conjunta das pessoas realmente motivadas (VERGARA, 2000, p. 47).

3.5 Recursos Humanos e Gestão de Pessoas

Qualquer que seja o trabalho considerado, as pessoas estão envolvidas como peças fundamentais do sistema, e condição fundamental para que se atinja um objetivo. Neste sentido pode-se dizer que a humanidade está fortemente relacionada com a natureza do trabalho, de forma física, psicológica e social.

O que há de mais importante quando se trabalha é alcançar os reais objetivos do trabalho, sendo este um dos pré-requisitos para ser bem sucedido. Entretanto, esses objetivos devem ser expostos claramente às pessoas envolvidas, para que elas entendam e reconheçam a importância de atingi-los.

A necessidade e a importância de se formular e controlar diversos padrões para execução do trabalho são enfatizados e conceituados de forma a proporcionar melhorias neste processo, estabelecendo resultados satisfatórios para as organizações e para as pessoas que trabalham nela. Diante deste cenário, é retratada a importância da Administração de Recursos Humanos e suas formas de gestão.

Quando se fala em Administração de Recursos Humanos, toma-se como referência à administração das pessoas que participam das organizações, desempenhando determinado papel dentro dela. A organização é o lugar onde as pessoas passam a maior parte de seu tempo, produzindo bens e serviços para a sociedade em que se encontram. À medida que as organizações crescem e se multiplicam, maior se torna a complexidade dos recursos necessários à sua sobrevivência e ao seu crescimento (CHIAVENATO, 2002).

Segundo Gil (2001, p. 19) “o movimento das relações humanas no trabalho surgiu da constatação da necessidade de considerar a relevância dos fatores psicológicos e sociais na produtividade”. A base de estudo, foi verificada através do psicólogo americano Elton

Mayo (1890-1949), que desenvolveu uma experiência pioneira no campo do comportamento humano no trabalho. A partir de então, outras experiências vieram ressaltar a importância de fatores psicológicos e sociais na produção e a importância das relações humanas passou a ser mais reconhecida nas organizações (IBID, 2001).

Há de se entender que a organização funciona como uma realidade não porque as pessoas são administradas, dirigidas, controladas, mas porque a concentração de processos que ocorrem em seu cotidiano representa a oportunidade de as pessoas estabelecerem modelos de interação construídos ao longo de sua história social (GOULART E SAMPAIO, 1998, p. 48).

Para Gil (2001, p. 17), “gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”. Conforme o autor, esta expressão visa substituir Administração de Recursos Humanos, sendo a expressão mais usada, para designar os modos de lidar com as pessoas nas organizações.

Chiavenato (2002, p. 20 - 21) prefere falar em Administração de Pessoas, de forma a ressaltar a administração com as pessoas como uma parceria, a indivíduos como meros recursos. Neste conceito ressalta três aspectos fundamentais:

- a) As pessoas como seres humanos profundamente diferentes entre si, dotados de personalidade própria, com uma história pessoal, particular e diferenciada, possuidores de habilidades e conhecimentos, destrezas e capacidades indispensáveis à adequada gestão dos recursos organizacionais. Pessoas como pessoas e não como meros recursos da organização.
- b) As pessoas não como meros recursos (humanos) organizacionais, mas sobretudo como elementos impulsionadores da organização e capazes de dotá-la da inteligência, do talento e da aprendizagem indispensáveis a sua constante renovação e competitividade em um mundo pleno de mudanças e desafios (...).
- c) As pessoas como parceiros da organização, capazes de conduzi-la a excelência e ao sucesso. Como parceiros, as pessoas fazem investimentos na organização, na expectativa de colherem retornos desses investimentos. Qualquer investimento somente se justifica quando traz algum retorno interessante. Daí o caráter de reciprocidade nessa interação entre pessoas e organizações. E também o caráter de atividade e autonomia e não mais de passividade e inércia das pessoas (...).

Para Chiavenato (1999) a gestão de pessoas é muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações, ela é contingencial e situacional, pois dependem de vários aspectos de cada organização, sua estrutura e características do contexto em que está inserida. As pessoas constituem o principal papel das organizações, desta forma percebe-se a necessidade de tornar as organizações conscientes e atentas aos seus funcionários.

Alguns aspectos importantes para percepção da importância das mudanças na Administração de Recursos Humanos ou melhor dizendo, Gestão de Pessoas podem ser observados no quadro a seguir:

Quadro 2: Pessoas como recursos e como parceiros da organização

Pessoas como recursos	Pessoas como parceiros
Empregados isolados nos cargos	Colaboradores agrupados em equipe
Horário rigidamente estabelecido	Metas negociadas e compartilhadas
Preocupação com normas e regras	Preocupação com resultados
Subordinação ao chefe	Atendimento e satisfação do cliente
Fidelidade à organização	Vinculação à missão e à visão
Dependência da chefia	Interdependência entre colegas e equipes
Alienação em relação à organização	Participação e comprometimento
Ênfase na especialização	Ênfase na ética e na responsabilidade
Executores de tarefas	Fornecedoras de atividades
Mão-de-obra	Inteligência e talento

Fonte: Adaptado de Chiavenato (1999)

Verifica-se nas organizações a tendência para reconhecer o empregado como parceiro, visto que todo processo produtivo se realiza com a participação integrante da organização, fornecedores, acionistas, clientes e principalmente os empregados. Cada um destes, investe algum tipo de recurso na empresa, obtendo para tanto um resultado que

satisfaça suas expectativas, ou não. Desta maneira, torna-se claro valorizar o empregado, já que ele é o parceiro mais íntimo da organização. Todos estes fatores, evidenciam uma evolução nas formas de gestão empresarial, principalmente no que diz respeito aos indivíduos (GIL, 2001).

De fato, a idéia de organizações mais humanas vem se desenvolvendo com as limitações normais para as transformações ocorridas, envolvendo importantes mudanças na área de recursos humanos. Trata-se de um processo lento, justamente porque envolve pessoas e suas idéias. No entanto, sua evolução é quase obrigatória para atender os padrões de vida atuais, e assim perceber uma coerência em relação a todos os aspectos de uma organização mesmo que suas características sejam contraditórias.

4 O *STRESS* NO MEIO AMBIENTE DE TRABALHO

O *stress* virou a doença do século XX e tem atingindo a maioria das pessoas nas últimas décadas. As pessoas estão acostumadas a utilizar a palavra "*stress*" indiscriminadamente para definir diferentes sensações. É muito comum ouvir jargões do tipo: "estou nervoso, estressado, cansado", querendo apenas enfatizar uma mesma vivência. Utiliza-se "*tensão nervosa*", "*cansaço*" e "*fadiga*" como sinônimos de *stress* para evidenciar uma conotação em comum, de dificuldade, pressão e de se estar em situação de desgaste.

As bruscas mudanças do estilo de vida e a exposição a um ambiente cada vez mais complexo levam os indivíduos a viverem cada vez mais em conflitos diários e sob pressão contínua, gerando algum tipo de angústia. Mas, o que significa dizer que se está "estressado"? Pode-se apenas ser consequência de um mau dia, ou se estar pressionado por coisas demais para fazer e muito pouco tempo para fazê-las. Assim como vários outros fatores cotidianos, briga com amigos ou familiares, problemas financeiros, preocupações gerais. Ou o trabalho pode ser frustrante, sem sentido, ou faz com que os indivíduos sintam muita pressão, e poucas recompensas.

Muito se falou sobre o assunto nesses últimos anos, estudos, reportagens, formas de se obter melhor qualidade de vida, mostram a percepção de que as mudanças sociais, ocorridas de forma acelerada nas últimas décadas do século XX, não afetaram somente os sistemas econômico, financeiro e sociais; mas principalmente a saúde dos indivíduos e sua relação com o trabalho.

O *stress* pode ser apenas a ativação de respostas adaptativas, justamente para confrontar as ameaças do ambiente, se tornando um fenômeno normal da vida. Principalmente no trabalho, onde os conflitos são maiores, a pressão aumenta, a relação com outras pessoas é mais intensa, o *stress* pode se desencadear normalmente. O que não deveria acontecer, é ele tornar-se contínuo, prejudicando a saúde física e mental das pessoas.

Obviamente, as condições de trabalho, é que determinarão o tipo de *stress* que os seus colaboradores estarão expostos. E quando se fala em condições de trabalho, não se refere apenas à estrutura física do ambiente, mas principalmente às suas formas de gestão e relação com as pessoas que trabalham nas empresas. Este pode ser um forte aspecto, em se tratando de *stress* nas organizações.

Mas afinal, o que é *stress*? Como ele se manifesta nas pessoas? Como é possível “curar” o *stress*, ou pelo menos amenizá-lo? Neste sentido, segue adiante a pesquisa sobre o *stress* e suas características principais, de forma a tomar um maior conhecimento sobre o assunto, e avaliar os aspectos mais importantes para este trabalho.

4.1 O que é *Stress*?

O *stress* é um mecanismo de reação que, via de regra, é inofensivo. Mas, quando a duração é excessiva, quando é muito intenso ou quando é freqüente, produz manifestações orgânicas e psicológicas de maior ou menor gravidade. Uma pessoa enfrenta uma situação de *stress* quando o meio onde vive gera situações que superam as suas forças físicas e psíquicas. Essas situações produzem uma resposta de *stress*: um notável aumento das atividades fisiológica e psicológica que, por sua vez, prepara o organismo para realizar uma

intensa atividade motora. Esses mecanismos ajudam a enfrentar a situação e predisõem para agir de uma maneira rápida e enérgica. Esta é uma reação sadia. Mas, quando a resposta do *stress* é muito freqüente, intensa ou duradoura, pode ter repercussões negativas no corpo e na mente, com amplo leque de manifestações orgânicas e psicológicas (MILÊNIO, 2003).

“Existem pessoas que se angustiam com problemas mínimos, e até mesmo com problemas que não são seus, acarretando para si sobrecargas emocionais - o **estresse**” (AMYUNI, 2002, p.1). Em qualquer caso, é um sinal de alarme, pois é uma reação do organismo (defesa) contra a existência de tarefas ou de situações de perigo que o indivíduo acredita ser incapaz de dominar.

O termo *stress*, vem da Física, tendo o sentido do grau de deformidade que uma estrutura sofre quando é submetida a um esforço. *Stress* pode ser definido como “o conjunto de reações que um organismo desenvolve ao ser submetido a uma situação que exige esforço de adaptação” (FRANÇA E RODRIGUES, 2002, p. 27).

Cataldi (2002) conceitua *stress* como sendo um processo de tensão diante de uma situação de desafio por ameaça ou conquista. Para tanto os fenômenos estressores advêm tanto do meio externo, quantos do ambiente sociais, num vasto horizonte de possibilidades que existe dentro das pessoas, como os pensamentos e as emoções, angústia, o medo, a alegria, a tristeza, que são capazes de disparar no organismo uma série imensa de reações.

Stress é uma palavra derivada do latim, que foi popularmente usada durante o século XVII para representar adversidade ou aflição. Em fins do século XVIII, seu uso evoluiu para denotar força, pressão ou esforço, exercidade primariamente pela própria pessoa, seu organismo e mente. O conceito de *stress* não é novo, mas foi apenas desde o início do século XX que as ciências biológicas e sociais iniciaram a investigação de seus efeitos na saúde física e mental das pessoas (ROSSI, 1994, p.19).

Segundo Arroba e James (1988), pressão e *stress* são palavras comumente usadas como sinônimos, onde elas possuem o mesmo significado. As pessoas precisam de uma certa quantidade de pressão, mas a pressão pode levar ao *stress*, coisa que ninguém precisa. As pressões são o conjunto de todas as exigências físicas, como aquelas que agem sobre o corpo quando se pratica exercício físico, quando se fica doente, quando o barulho é extremo, ou quando se tem que se acostumar com diferentes tipos de temperatura, ou também de caráter psicológico, algumas exigências são agradáveis, outras nem tanto. O *stress* é a sua resposta a um nível de pressão inadequado.

Na época das cavernas, esta resposta era altamente desejada, pois os bárbaros realmente lutavam com as feras para sobreviver. Portanto, o corpo deveria estar pronto para aquele confronto; muitas eras decorreram deste então, mas a reação biológica continua a mesma. No entanto, a figura da fera foi substituída pela do chefe, empregado, família ou outros membros da comunidade. Não nos envolvemos mais na luta corporal que possibilitava ao homem da caverna usar o excesso de adrenalina produzida automaticamente pelo corpo para gerar energia para o combate. Hoje, retornamos à nossa poltrona e deixamos que o corpo volte ao “normal” (ROSSI, 1994, p. 27).

“No sentido que lhe dá a medicina, o *stress* é o grau de desgaste no corpo” (SELYE, 1959, p. 1). É o que se sente quando se está fazendo algo extenuante e cansativo. A impressão de estar apenas nervoso, agitado ou doente não passa de sensação subjetiva do *stress*. Contudo, não se trata necessariamente de uma alteração mórbida, a vida normal também acarreta desgastes no organismo. As pesquisas sobre o *stress* eram prejudicadas pelo fato de não se dispor de índices objetivos que permitissem calculá-lo, até que se descobriu que o *stress* produz certas modificações na estrutura e na composição química do corpo, as quais podem ser avaliadas. Algumas dessas modificações são meramente

sintomas de lesão; outras são manifestações das reações de adaptação do corpo e seu mecanismo de defesa (*IBID*, 1959).

No que concerne às funções de proteção, o organismo não é mais capaz de filtrar nem de interpretar os estímulos significativos necessários às suas atividades de poder e de relação. Por exemplo, ele recusa perceber as estimulações ou, ao contrário, se sobressalta a toda estimulação, mesmo não sendo nociva, ou ainda fica insensível às estimulações fortes mas fica hipersensível aos estímulos leves (AUBERT *apud* CHANLAT e TORRES, 1993, p. 169).

Em se tratando de características dos seres humanos, em função da integração das dimensões que os compõe (já citadas anteriormente quando se retratou o indivíduo), o organismo, diante de cada reação desencadeada pelos diferentes estímulos a que está submetido, tende a uma volta ao equilíbrio. Entretanto, esses impactos e as tensões que eles provocam deixam marcas e modificam as pessoas, pois nelas estão as marcas de sua história, de seu esforço, de suas perdas e de suas vitórias. Todo processo biopsicossocial desencadeia-se a partir de impactos internos e externos ao organismo, o que pode ser percebida de forma inesperada pelas pessoas em seu meio social. Pode-se entender o ser humano e suas manifestações, como o completo bem-estar biológico, psicológico e social e não apenas como ausência de doença. Desta forma o *stress* pode ser gerado por pressões externas vindas do meio ambiente, ou por situações internas à pessoa (FRANÇA E RODRIGUES, 2002).

Por ter se tornado uma das palavras mais usadas e temidas do vocabulário, o *stress* tornou-se um mito, pois não se pode atuar sem seu estímulo. Entretanto, muito *stress*, ou a sua ausência pode causar sérios problemas à saúde. Cientistas americanos acreditam que 80% dos clientes de consultórios médicos que buscam medicamentos ou conforto sofrem de doenças relacionadas ao *stress*. Apenas nas últimas décadas médicos e pesquisadores vem

estudando suas causas e conseqüências físicas e psicológicas. O Dr. Hans Selye, considerado o pioneiro nesta área, define *stress* como qualquer pressão imposta à pessoa. Esta pressão pode ser de origem física, psicológica ou social (ROSSI, 1994).

Em seu primeiro artigo sobre *stress*, Selye (1959), publicado em 04 de julho de 1936, emprega previamente o termo *stress biológico*, referindo-se a causa deste tipo de distúrbio e suas conseqüências. O que provocou críticas violentas sobre seu trabalho, visto que o emprego da palavra *stress* como referência a reações do corpo, implicava solicitação excessiva do sistema nervoso. Neste mesmo artigo, Selye sugere a designação de três fases do *stress*:

1) A primeira refere-se a **reação de alarme** que representa a expressão corporal de uma mobilização total das forças de defesa do organismo, o que não constitui toda a resposta, visto que há um estágio de adaptação, ou resistência, seguido de uma exposição contínua a qualquer agente nocivo que fosse capaz de provocar essa reação. Alguns exemplos dos sintomas desta fase são: dificuldade para dormir, libido alta, músculos retesados, taquicardia, sudorese, falta de apetite alta produtividade e criatividade. O profissional pode varar a noite sem dificuldade.

2) A segunda fase chama-se **fase de resistência**, visto que a sobrevivência do organismo depende dela para se estabelecer. Suas manifestações são muito diferentes no que se refere a certos pontos biológicos e psicológicos. Nesta fase os principais sintomas são: libido mais baixa, cansaço, falhas de memória, sensação de tédio, produtividade e criatividade voltam ao normal.

3) A terceira fase é chamada de **fase de exaustão**, consentida a exposição ainda mais prolongada a qualquer agente nocivo, onde se perde a adaptação, e cujos sintomas, em

muitos pontos, são semelhantes ao da reação inicial de alarme. Esta fase apresenta os seguintes sintomas: insônia, libido quase nula, sensação de desgaste, piora da memória, ansiedade constante e falta de prazer, queda drástica na produtividade e na criatividade. Só é possível dar conta da rotina, sem oferecer idéias novas, exaustão, surgimento de doenças graves, como depressão, úlcera, diabetes ou enfarte, perda do senso de humor. Algumas pessoas têm vontade de morrer. Torna-se impossível trabalhar normalmente. Falta de produtividade e de concentração. Perda de interesse pelo trabalho.

As pessoas têm certos limites para suportar pressões ou ameaças. Quando não se está no nível favorável, o resultado é o *stress*, que pode ocorrer tanto se o nível for alto, quanto baixo. A idéia de tarefas com poucas exigências é insolúvel, e quando o ritmo está acelerado demais o conflito aparece. Quando as exigências são poucas, o nível de pressão é baixo, a reação pode ser de desentusiasmo, menos atenção e redução do nível de energia, o que causa sonolência nas pessoas, e desencadeia um processo de insatisfação. Quando o trabalho não é suficientemente estimulante há pouco o que esperar e pouco para proporcionar satisfação, isto significa que evitar o *stress* não significa eliminar a pressão, pois se torna extenuante e depressivo (ARROBA E JAMES, 1988).

Estar estressado, segundo França e Rodrigues (2002, p. 29) é um “estado do organismo, que pode produzir deformações na capacidade de resposta atingindo o comportamento mental e afetivo, o estado físico e o relacionamento com as pessoas”. Entretanto não somos vítimas indefesas diante do *stress*, pois ao se conhecer mais sobre este fenômeno, seus estímulos, mecanismos, causas, também é possível lidar com seus sintomas e minimizar os resultados negativos.

A situação que produz o *stress*, independente de ser positiva ou negativa, causa à mesma reação biológica na pessoa. O corpo humano responde com a reação biológica conhecida como a síndrome da “luta ou fuga”. Segundos após perceber a causa do *stress*, o indivíduo automaticamente se prepara para reagir fisicamente à situação: a pressão sobe, o coração pulsa mais rápido, a respiração se torna mais pesada e rápida, os músculos se contraem e as mãos e os pés se tornam frios e suados, desta forma o indivíduo está pronto para a luta (ROSSI, 1994).

4.1.1 O Stress como um problema

As doenças são expressões do comprometimento do organismo humano que surgem devido a causas biológicas, físicas e químicas, mas a compreensão dos mecanismos de ação dos agentes psicológicos (representados por emoções e conflitos) e agentes psicossociais (representados pelo ambiente socioeconômico e pela organização do trabalho), não é tão fácil de explicar. Uma pessoa não adoece unicamente em função da existência de elementos nocivos no ambiente, mas pelo fato de ser ou tornar-se sensível à ação desses agentes. Desta forma há interação recíproca entre múltiplos fatores envolvidos na causalidade de doenças, como por exemplo, as características patogênicas, a sensibilidade do organismo e o ambiente (FRANÇA E RODRIGUES, 2002).

A pressão trabalha para o ser humano quando existe um equilíbrio entre as exigências que se enfrenta e a capacidade de conviver com elas de maneira efetiva. Quando acontece algum distúrbio, não condiz com o bom funcionamento das suas reações provocando conseqüências que não são tão boas assim (ARROBA E JAMES, 1988).

Segundo Aubert (in Chanlat e Torres, 1993, p. 165) “uma situação de *stress* profissional pode, muito bem, após uma perturbação momentânea devido a uma ultrapassagem das capacidades de adaptação, entrar em ordem”, isto pode ser em razão da diminuição das fontes de *stress*, ou em razão da adaptação bem-sucedida às novas exigências.

Neste sentido França e Rodrigues (2002) salientam que é necessário ressaltar dois aspectos essenciais: de um lado, se tem as situações que podem desencadear o *stress* e que se denominam estímulo estressor, e de outro lado, a resposta do indivíduo diante do estímulo, que é a resposta ou o processo do *stress*. Se esta resposta é negativa é chamado de *distress*; no entanto, se a pessoa reage bem se nomeia *eustress*. “O *stress* como processo é a tensão diante de uma situação de desafio por ameaça ou conquista. O *stress* como estado é o resultado positivo (*eustress*) ou negativo (*distress*) do esforço gerado pela tensão mobilizada pela pessoa” (IBID, 2002, p. 31).

Cataldi (2002, p. 49) reforça os dois lados da moeda com relação ao *stress*, afirmando que

é importante notar que existem dois tipos de *stress*: o *eustress*, que consiste na existência de tensão com equilíbrio e esforço, tempo, realização e resultado, e o *distress*, que pode ser definido como a tensão com o rompimento do equilíbrio biopsicossocial por excesso ou falta de esforço, incompatível com tempo, resultados e realizações. Assim sendo, pode-se dizer que, quando é realizado algo agradável e a pessoa se sente valorizada pelo esforço realizado ocorre o *eustress*. Nesse caso, após a tensão ou esforço de bem estar, e satisfação, trata-se, pois de um esforço sadio na garantia de sobrevivência. No caso de ocorrência do *distress*, a sobrecarga é tão grande que passam a ocorrer manifestações e sintomas de doença.

É certo que a adaptação física ocorre espontaneamente, mas se for mantida por períodos prolongados ou freqüentes, o *stress* tenderá a se tornar crônico, e o indivíduo pagará um preço bastante alto por essa reação biológica natural. Problemas como: pressão

alta, derrames, ataques cardíacos, enxaquecas, ansiedade, depressão, são alguns dos problemas mais comuns sofridos em decorrência do nível de *stress* (IBID, 1994).

A ansiedade, principal causadora do *stress*, é a apreensão deflagrada por uma ameaça a algum valor que o indivíduo considera essencial para sua existência como personalidade (Amyuni, 2002). Este valor tanto pode ser a própria vida (ameaça de morte ou de dor) como a existência psicológica (perda de liberdade, falta de expressão de si mesmo). Em qualquer caso, é um sinal de alarme, pois é uma reação do organismo (defesa) contra a existência de tarefas ou de situações de perigo que o indivíduo acredita ser incapaz de dominar.

O *stress* provoca um desequilíbrio entre o corpo e a mente, afetando os mecanismos de defesa. Os sintomas se manifestam com a combinação de vários fatores. Para os médicos, o *stress* é gerador de muitas doenças; contribui também para complicar ou retardar a recuperação de uma doença prolongada ou seu período de incapacidade. O *stress* pode levar a transtornos mentais, erupções da pele, alterações do aparelho digestivo, alteração de certas glândulas internas, como a tireóide, anormalidades menstruais, impotência, desinteresse pela atividade sexual, etc (CARDIOCLICK, 2003).

Em curto prazo o *stress* é caro, em longo prazo ele pode se tornar devastador. De forma figurativa Arroba e James (1988, p. 15) explicam que o corpo tem um estoque de energia adaptável que é esvaziado pelo desgaste natural do dia a dia. Quando se está sob *stress* aumenta muita a quantidade de energia retirada e este estoque esvazia. Entretanto, não se pode manufaturar a energia adaptável, pois seu suprimento é finito, e quando tiver usado todo o seu estoque, o corpo será incapaz de reagir. Antes que a situação se torne fatal, o corpo dará sinais de alerta para se saber se que se está consumindo as energias de

reserva. No início o processo aparece com dores de cabeça, tensão muscular, mas se prolongar à situação, sinais mais fortes aparecerão, se tornando provavelmente uma doença.

Gilberto Freire (*apud* França e Rodrigues, 2002, p. 25) diz que

o ser humano é um todo biológico, ecológico e socialmente determinado. E seu bem-estar, além de físico, psicossocial, está dependente e relacionado a situações que o envolve, como membro de um grupo em particular, e de uma comunidade, e mais do que isto, de um sistema sociocultural em geral, não apenas de sua herança biológica ou de fatores ecológicos.

Embora não classificado como doença (já que é uma reação normal do organismo), se perdurar por muito tempo, o *stress*, além de afetar a vida pessoal, pode levar ao sofrimento físico e à morte. É a porta de entrada para inúmeras doenças. Enquanto os sintomas são considerados leves, o *stress* passa despercebido. A dor passa a fazer parte da rotina, assim como a gripe ou as insônias. "As pessoas aprenderam a se adaptar ao *stress*", diz a psicóloga Eliana Audi, diretora da Auster, consultoria paulista especializada em comportamento. "O executivo não nota que dorme menos, trabalha mais e reduz o tempo de vida" (DINIZ, 2003, p.2).

A maior parte das doenças físicas, emocionais e mentais, que afetam os profissionais hoje, está relacionada com o *stress*. A vida moderna é repleta de coisas fascinantes e de pressões que podem causar sérios problemas à saúde. As condições de trabalho das pessoas se tornaram rápidas, excitantes e progressivas. Como o indivíduo se ajusta e lida com as frustrações e os eventos quotidianos é a maneira mais efetiva para se conhecer as chances de sofrer problemas críticos.

4.1.2 Agentes estressores

Segundo Bernik¹ (2003), são os grandes problemas da vida que, de modo agudo, ou crônico, nos lançam ao *stress*. Muitos estudos demonstraram que a mudança é um dos mais efetivos agentes estressores. Assim, qualquer mudança tem o potencial de causar *stress*, tanto as boas quanto as más. O *stress* ocorre, então, de forma variável, dependendo da intensidade do evento de mudança, que pode ir desde a morte do cônjuge, até pequenas infrações de trânsito ou mesmo a saída para as tão merecidas férias.

As mudanças podem ser de origem externa, situação econômica, trabalhos, competições ou problemas afetivos, por exemplo. Ou interna, nos exemplos em que o medo de reprodução de situações traumáticas anteriores instala-se na mente, ou quando excitações (tensões) imaginárias transformam-se em sintomas. Existem alterações de ordem emocional positiva que podem levar a um momento ou a uma vida estressante, tais como promoção no trabalho, casamento ou nascimento de filhos, mudança de cidade, conclusão/formatura em cursos superiores, enfim, fatos geradores de fortes emoções. O *stress* também pode ser causado por outras situações graves e, por vezes, depressivas, tais como: acidentes, contínuo excesso de trabalho, estado constante de competição, querer "abraçar o mundo com as mãos", brigas, discussões, estado nervoso sempre alterado, perda de entes queridos, perfeccionismos, etc. Os fatos que podem gerar *stress*, se não forem bem elaborados, tenderão a provocar a quebra do equilíbrio interno do indivíduo, fazendo com

¹ Dr. Vladimir Bernik, médico psiquiatra (pela AMB/ABP e pelo CFM). Coordenador da clínica de estresse de São Paulo. Ex-professor regente de Psiquiatria da Faculdade de Ciências Médicas de Santos (até 1995). Consultor do Comitê Centre for Health Economics da Organização Mundial da Saúde junto a Universidade de York, ex-presidente da Sociedade de Hipnose Médica de São Paulo e ex-vice-presidente da Sociedade Brasileira de Hipnose. Médico do Trabalho (MTb – 1982) e integrantes da primeira turma de Especialistas em Medicina do Trabalho da AMB/ANAMT (janeiro de 1984). Ex-médico perito do Instituto Médico Legal de São Paulo e perito judicial. Autor do "Primeiro Curso de Psiquiatria para o Médico Clínico" e de mais 158 trabalhos científicos publicados.

que ele se sinta supervalorizado e, conseqüentemente, cobrado em suas atitudes, pelos outros ou por si próprio, ou desvalorizado e com perda da auto-estima. A pessoa torna-se, assim, um alvo mais fácil para infarto e problemas do coração (AMYUNI, 2002).

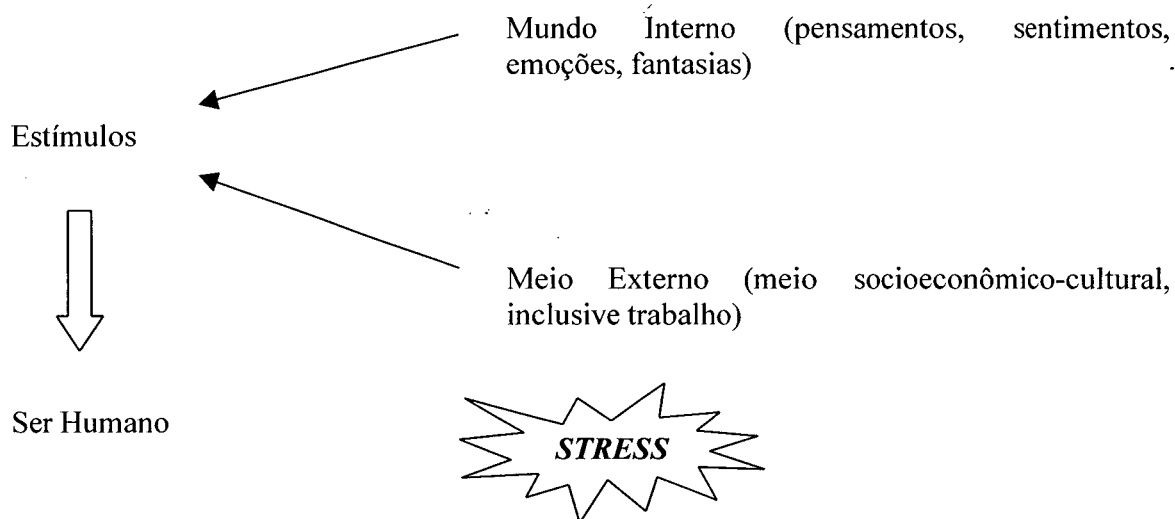
Para França e Rodrigues (2002), pode-se dizer que os “estressores” advêm tanto do meio externo, como condições climáticas, insalubridade, quanto do ambiente social, como trabalho, e também do seu interior, como pensamentos e emoções. Todos esses estressores são capazes de disparar em nosso organismo uma série imensa de reações via sistema nervoso, sistema endócrino (relacionada às glândulas) e sistema imunológico, onde essas importantes estruturas do sistema nervoso central estão intimamente relacionadas com o funcionamento dos órgãos e regulação das emoções.

O indivíduo se encontra cada vez mais exposto a estímulos complexos, impostos pela forma de organização da sociedade atual. Ao mesmo tempo, aparecem agentes estressores estimulantes, como o cigarro, a cafeína e o barulho; a ocorrência de ameaças e de punições, como a competição, a ameaça do desemprego, a busca desenfreada por produtividade, de inovação tecnológica e da violência, ultrapassando o limite do aceitável. Assim o *stress* torna-se cada vez mais permanente, aumentando sua intensidade e freqüência; conseqüentemente, o organismo pode se enfraquecer persistentemente, podendo até entrar em colapso (SOUZA, 2003).

O tipo de desgaste à que as pessoas estão submetidas permanentemente nos ambientes e nas relações de trabalho são fatores determinantes de doenças. Os agentes estressores psicossociais são tão potentes quanto os microorganismos e a insalubridade no desencadeamento de doenças. Tanto o operário, como o executivo, podem apresentar alterações diante dos agentes estressores psicossociais (SOUZA, 2003).

A Figura 2 apresenta os agentes estressores comuns às pessoas e ao seu cotidiano, não há como “curar” o *stress*, visto que faz parte da nossa vida, apenas pode-se aprender a conviver com ele e aproveitar o seu lado bom.

Figura 2: Esquema do *Stress*



Fonte: FRANÇA e RODRIGUES (2002).

A vulnerabilidade individual e a capacidade de adaptação são muito importantes na ocorrência e na gravidade das reações ao processo de *stress*. O seu desenvolvimento depende tanto da personalidade do indivíduo quanto do estado de saúde em que este se encontra, por isso nem todos desenvolvem o mesmo tipo de resposta diante dos mesmos estímulos. Estilo de vida, experiências passadas, atitudes, crenças, valores, doenças e predisposição genética são fatores importantes no desenvolvimento do processo de *stress*. O risco de um estímulo estressor gerar uma doença é aumentado se estiverem associadas, exaustão física ou fatores orgânicos (PINHEIRO E ESTARQUE, 2002).

4.1.3 Fatores que influenciam no processo do stress

Muitos estímulos estressores são potentes o suficiente para desencadear o *distress* em uma grande parte dos indivíduos, as diferentes respostas individuais ou grupais de como a situação é percebida devem ser sempre consideradas, pois elas podem variar de forma quantitativa ou qualitativa. No processo de avaliação, há uma atividade mental, que, em parte, é racional e, em parte, emocional, não necessariamente consciente, em que se faz um reconhecimento, uma estimativa da situação apresentada mediante experiências passadas que terão grande importância na forma de ser percebido o *stress*, nas formas de enfrentá-lo, mas também na determinação do tipo e intensidade de resposta a ser produzida. A avaliação dará ao indivíduo o significado do momento em que vive o fator estressante (FRANÇA e RODRIGUES, 2002). Este processo pode ser observado na Figura 3.

Figura 3: Processo de avaliação do *stress*



Fonte: Adaptado de SALUM, Jorge Antônio. *Stress*. Internet: 2003. Disponível em: www.eradourada.com.br/ol_stress. Acesso em 14 jan 2004.

O desenvolvimento acelerado nas áreas de tecnologia é um produtor de *stress* potencial. O fenômeno do consumo atinge todas as classes econômicas nunca visto na história humana. A fim de manter o poder aquisitivo para o consumo, o ser humano muitas vezes extrapola na competição e na tentativa de mais ganhar e possuir mais. Assim a qualidade de vida é confundida com a quantidade. Este processo tem repercussões para a qualidade de vida do ser humano, pois aspectos importantes da saúde e do viver são relegados a categoria de baixa prioridade (SOUZA, 2003).

Alguns fatores agravantes do *stress* são descritos por Rossi (1994, p. 31 – 38), entre eles:

- **Cafeína:** é uma droga que vicia, embora estudos atuais não confirmam as alegações de que a cafeína provoque muitas doenças, como câncer, defeitos congênitos e condições nervosas. Conseqüentemente, muitos médicos e nutricionistas americanos e europeus relutam em condenar o café, o chá ou outras bebidas e comidas que contém cafeína. Há sugestão de consumo moderado, equivalente a cinco xícaras médias de café por dia. A cafeína produz efeitos fisiológicos no sistema nervoso central, nos rins e vasos sangüíneos. As características viciadoras da droga são aparentes nos sintomas que surgem quando um consumidor crônico para de consumi-la (dores de cabeça, ansiedade e depressão).
- **Tabagismo:** um hábito fora de moda. Hábito é descrito pelo Novo Dicionário Aurélio como “disposição duradoura, adquirida pela repetição freqüente de um ato, uso, costume”. Em geral os hábitos são causados por estímulos externos, sendo importante que as pessoas se conscientizem dele. Eles podem estar associados a situações diferentes e são

característicos de cada pessoa, sua frequência e intensidade determinam o padrão de um fumante e os motivos de se fumar.

Provavelmente, estas são as duas maiores drogas usadas pelas pessoas, sem que percebam seus indicadores nocivos, e porque não dizer que nas próprias organizações a cafeína e o cigarro sejam uma forma de fugir da agitação do trabalho, de suas pressões e conseqüentemente do *stress*. Porque não usar alternativas mais saudáveis para substituir estes hábitos? Um indivíduo passa, na maioria das vezes, a maior parte de seu dia dentro da empresa, e é dentro dela que deveria existir um começo de preocupação com a saúde e o bem-estar de cada um de seus funcionários.

França e Rodrigues (2002), dividem os fatores individuais que influenciam no processo de avaliação do *stress* em dois grupos: compromissos e crenças.

Compromissos: refere-se ao que é importante para a pessoa. Quanto maior for seu comprometimento com o que acontece, maior é o compromisso, e maior a influência no processo de avaliação. Uma situação poderá conter maior ou menor potencial de ameaça ou desafio, na dependência do compromisso que a pessoa estabelecer com ela. Desta forma, à medida que a intensidade do compromisso é grande, isto pode aumentar a vulnerabilidade da pessoa, mas também servirá de impulso e ajudará a desenvolver recursos para fazer frente aos obstáculos que poderão surgir.

Crenças: convicções, premissas que existem nas pessoas sobre diferentes situações da realidade. Elas influenciam na percepção da pessoa sobre a situação que está vivendo, embora, nem sempre as pessoas percebem a influência de suas próprias crenças em seus processos de avaliação e noção do que é real e do que é imaginário. Muitas crenças

prejudicam as pessoas e são por elas mesmas admitidas, sem a real consistência de suas implicações na vida deste indivíduo.

Quando as pessoas estão sob muita pressão elas normalmente correm tanto que não conseguem perceber como estão ficando tensas. Quanto mais cedo se perceber o *stress*, melhor posicionado se estará para tomar atitudes corretivas, antes que os sintomas se agravem. Embora a fisiologia do *stress* seja comum a todos, cada um desenvolverá seus próprios padrões de resposta ao *stress*. Não existe nenhuma lista definitiva de seus sintomas, mas o conhecimento da fisiologia pode ser usado para combater o *stress* e identificar uma resposta pessoal (BALLONE, 2002).

São formas comuns que agravam o problema do *stress*:

- a) Ameaças súbitas: incêndios, explosões, acidentes;
- b) Torturas, detenções e seqüestros;
- c) Violência urbana diária;
- d) Desequilíbrio dos mecanismos de defesa individuais;
- e) Acidentes ou ocorrências com lesões corporais importantes;
- f) Sensação de insegurança que se instala nas pessoas;
- g) Perda da estabilidade econômica, como ser demitido;
- h) Dificuldades sexuais;
- i) Doenças prolongadas;
- j) Mudanças imprevistas;
- k) Aquisição de dívidas e de compromissos difíceis de honrar;
- l) Conflitos permanentes no trabalho ou em casa (O ESTRESSE in CARDIOCLICK, 2003).

4.2 *Stress* Profissional

As preocupações com a saúde do trabalhador, começaram a surgir na época da Revolução Industrial, onde Virchow (*apud* França e Rodrigues, 2002, p. 25) afirmava que “o proletariado, em grau crescente, tornou-se vítima de doenças e epidemias; seus filhos ou morriam prematuramente, ou se tornavam incapacitados”. Foi nesta época que surgiram esforços na tentativa de regulamentar a higiene das condições de trabalho, embora tais preocupações enfatizassem um modelo muito concreto: o indivíduo adoeceria quando ficasse exposto a agentes físicos, químicos ou biológicos, deixando de lado as preocupações com o psicológico e psicossocial.

Segundo Cataldi (2002, p. 49 - 51),

atualmente a grande maioria das doenças do trabalho tem íntima correlação com o *stress*. O desgaste que as pessoas são submetidas nos ambientes e nas relações de trabalho é um dos fatores determinantes nas doenças adquiridas pelos trabalhadores, pois manter a vida, enquanto se luta para ganhar a vida, nem sempre é fácil.

Na vida diária dos profissionais, a sobrecarga de *stress* é aceita como rotina. Acredita-se que os indivíduos desempenham melhor sua atividade quando a situação é de crise. O dia-a-dia dos profissionais requer sacrifícios, agressão e duras horas de trabalho. Cientistas americanos afirmam que mais de 80% das doenças apresentadas são de origem emocional, e não física. Essas estatísticas sugerem que o profissional reavalie suas prioridades pessoais e condições de trabalho. Como o *stress* é definido como a resposta fisiológica ou emocional a um estímulo externo, que origina ansiedade e tensão, ele pode ser positivo ou negativo, normal ou patológico. A tensão normal é uma saudável condição física e mental que tende a preparar as pessoas para lidar com situações de crise, ou quando

solicitada para produzir ou criar. Entretanto, a quantidade de *stress* requerida para produzir essa motivação positiva varia de pessoa a pessoa (ROSSI, 1994).

O mesmo acontece nas organizações, pois quando os indivíduos se afastam do seu nível favorável de pressão, eles se sentem desconfortáveis e seu desempenho é afetado, de forma a passar isso para a empresa. Quando a pressão é muito baixa, ela se torna chata e sonolenta, não canalizando totalmente seus recursos, ao contrário, quando a pressão é alta, a organização entra em conflito e se torna tensa, impedindo um desempenho eficaz e eficiente (ARROBA e JAMES, 1988).

Para França e Rodrigues (2002) o *stress* relacionado ao trabalho é definido como as situações em que a pessoa percebe seu ambiente de trabalho como ameaçador para suas necessidades de realização pessoal e profissional, e também à sua saúde física e mental. Isto prejudica a interação com o trabalho e com o ambiente, à medida que esse ambiente contém demandas excessivas a ela, ou que não contenha recursos adequados para enfrentar tais situações.

Com efeito, o termo *stress*, nos estudos precursores de Hans Selye (1956), desempenhava um papel de “conceito organizador”, consagrado à psicopatologia do trabalho, este mesmo termo foi, em razão de suas origens na idéia de reação fisiológica e quase mecânica do organismo a uma agressão, afastado por pesquisadores franceses. Onde, estes últimos, extraindo da psicanálise e da menção ao inconsciente suas referências fundamentais, organizaram seus trabalhos em torno dos conceitos de desadaptação psíquica do homem no trabalho, de higiene mental no trabalho, ou de psicopatologia do sofrimento no trabalho. O *stress* profissional é designado como “o processo de adaptação para o enfrentamento das solicitações de seu meio ambiente profissional”, solicitações estas que

ultrapassam as capacidades atuais, físicas ou psíquicas. O termo neurose profissional se refere a um estado de desorganização persistente da personalidade, com conseqüente instalação de uma patologia, vinculada a uma situação profissional ou organizacional determinada, “podendo ser uma das conseqüências possíveis do *stress* profissional” (AUBERT *apud* CHANLAT e TORRES, 1993, p. 165).

No ambiente organizacional, todos os elementos, aspectos ou situações que influenciam o surgimento de *stress* no indivíduo podem ser considerados fontes de pressão, não importando em que grau elas afetem. Os estímulos estressores do ambiente organizacional, foram divididos em seis conjuntos abrangentes: fatores intrínsecos ao trabalho, papel do indivíduo na organização, relacionamento interpessoal, a carreira e a realização, a estrutura e o clima organizacional e interface casa/trabalho. A combinação da vulnerabilidade individual com estímulos com potencial estressor leva ao desenvolvimento de *stress*, o qual se manifesta tanto ao nível individual quanto ao organizacional (MORAES, 2000).

Mais especificamente sobre o *stress* ocupacional, o que se pode afirmar é que os impactos e o controle do mesmo tem sido alvo de diversas pesquisas nos últimos anos, das quais pode-se inferir com segurança que o mesmo encontra-se presente em praticamente todos os contextos de trabalho e nos mais diversos níveis da estrutura organizacional (MORAES et al, 2003, p. 6) .

Os profissionais vivem hoje sob contínua tensão, não só no ambiente de trabalho, como também na vida em geral. Na vida moderna se misturam os estressores do trabalho e da vida cotidiana. A pessoa, além das habituais responsabilidades ocupacionais, além da alta competitividade exigida pelas empresas, além das necessidades de aprendizado constante, tem que lidar com os estressores normais da vida em sociedade, tais como a segurança social, a manutenção da família, as exigências culturais, etc. É bem possível que

todos esses novos desafios superem os limites adaptativos levando ao *stress*. O desgaste emocional a que pessoas são submetidas nas relações com o trabalho é fator muito significativo na determinação de transtornos relacionado ao *stress*, como é o caso das depressões, ansiedade patológica, pânico, fobias, doenças psicossomáticas, etc. Em suma, a pessoa com esse tipo de *stress* ocupacional, não responde à demanda do trabalho e geralmente se encontra irritável e deprimida (BALLONE, 2002).

Para Andrade (2001), o *stress* ocupacional reside na percepção que o trabalhador tem das exigências do trabalho a ser realizado e suas possibilidades de responder a estas exigências. O importante é a discrepância entre a percepção destas exigências de trabalho e sua capacidade para enfrentá-las, definindo *stress* através das emoções negativas, mal estar e desconforto geral vivido.

Aubert *apud* (Chanlat e Torres 1993), tratam das neuroses traumáticas ligadas aos casos de patologias graves instaladas, diretamente ligadas às condições profissionais dos indivíduos e cujo conceito de *stress* era insuficiente para explicá-los, visto que não se trata de um simples esgotamento profissional, muito freqüentemente utilizado pelos pesquisadores, mas de problemas muito mais complexos.

Num estudo realizado por Rossi (1994), publicado nos Estados Unidos em 1988, foram identificados cinco principais causas do *stress* organizacional: pressões para satisfazer as outras pessoas, horas irregulares de trabalho, condições de trabalho insatisfatórias, barulho e falta de interesse pela atividade. Outras causas foram: interrupções constantes, falta de retorno dos superiores, falta de incentivo e uso inepto do poder.

Entretanto não é tão fácil reconhecer o *stress* nas organizações, seja por medo das pessoas em declarar sua insatisfação, seja por falta de competência dos seus superiores, ou

mesmo ignorância. O *stress* é mais bem identificado nas organizações quando há reação de *stress* em cadeia, ou seja, o processo pelo qual o *stress* em uma parte do sistema social coloca pressão nas outras pessoas. Um indivíduo com *stress* coloca pressão na equipe assim como na organização. O *stress* também pode ser causado por pressões fora da organização que lhe são desconhecidas e de difícil diagnóstico (ARROBA e JAMES, 1994).

Recentemente, várias corporações em todo o mundo passaram por processos de reengenharia, *downsizing*, etc. Internacionalmente vivemos a era da globalização. Busca-se aumento da produtividade, competitividade, qualidade total, clientes contentes e acionistas satisfeitos. Tudo isso tem um custo importante... o capital humano se desgasta e sofre mais e mais! (ANDRADE, 2001, p.35)

O *stress* ou carga psíquica é, segundo Aubert (in Chanlat e Torres, 1993, p. 173), “a insatisfação resultante de um conteúdo ergonômico inadaptado à estrutura da personalidade”. Para compreendê-la, é preciso dar a devida importância das noções de acúmulo e de descarga das excitações exteriores ou interiores às quais os trabalhadores, como todo ser humano, estão continuamente submetidos. Desta forma, a tensão psíquica surge se o indivíduo não pode descarregar a excitação acumulada por alguma via habitual de descarga de energia. É esta energia acumulada no curso do trabalho que se constitui com relação à fadiga.

A carga psíquica do trabalho é esforço, isto é, o eco ao nível do trabalhador da exigência constituída pela organização do trabalho. Quando não há mais a possibilidade de acomodação da organização do trabalho pelo trabalhador, a relação conflitual do aparelho psíquico com a tarefa se instala. Abre-se, então, para o sujeito, o domínio do sofrimento a energia pulsional, que não encontra mais drenagem no exercício do trabalho, acumula-se no aparelho psíquico ocasionando um sentimento de desprazer e de tensão (IBID, 1993, p. 173).

Muito já se falou e escreveu sobre controle de qualidade, trabalho em equipe e maior participação dos funcionários no local de trabalho. Mas, pouco tem sido dito ou

escrito sobre a desabilitação do trabalho, a aceleração do ritmo de produção, a maior carga de trabalho e as novas formas de coação e intimidação usadas para forçar a concordância do trabalhador com os requisitos das práticas estressantes de trabalho (CATALDI, 2002).

No *stress* profissional, alguns fatores são extremamente importantes para desencadear diferentes reações nas pessoas, e conseqüentemente o nível de pressão em seu organismo. Ballone (2002), define alguns desses fatores:

Sobrecarga: a sobrecarga do trabalho também pode ser considerada um fator importante para eclosão do *stress* patológico. A sobrecarga é um estado no qual as exigências do ambiente excedem a capacidade de adaptação dos indivíduos.

Falta de estímulos: a falta de estímulos também pode resultar em *stress*. O risco de ataques cardíacos, por exemplo, são significativamente maiores nos dois primeiros anos após a aposentadoria. Nesses casos a condição associada ao *stress* costuma ser o tédio, a sensação de nulidade e/ou a solidão, portanto, a falta ou escassez de solicitações também proporciona situações estressantes. Em geral uma atividade pode se tornar muito gratificante quando possui um significado especial ou quando desperta grande interesse. No trabalho, as atividades medíocres, destituídas de significado, podem ser extremamente estressantes. As tarefas altamente repetitivas ou desinteressantes também podem produzir *stress*.

Ruído: o ruído excessivo pode causar *stress* pela estimulação do sistema nervoso, provocando irritabilidade e diminuindo o poder de concentração. Dessa forma, o ruído pode ter um efeito físico e/ou psicológico, ambos capazes de desencadear a reação de *stress*.

Alterações do Sono: o contínuo atraso do sono devido à influência dos horários de trabalho, viagens e variações do ritmo das atividades sociais, facilitadas pelo uso de energia elétrica e atrações noturnas, pode levar à insônia e, conseqüentemente ao *stress*. Os

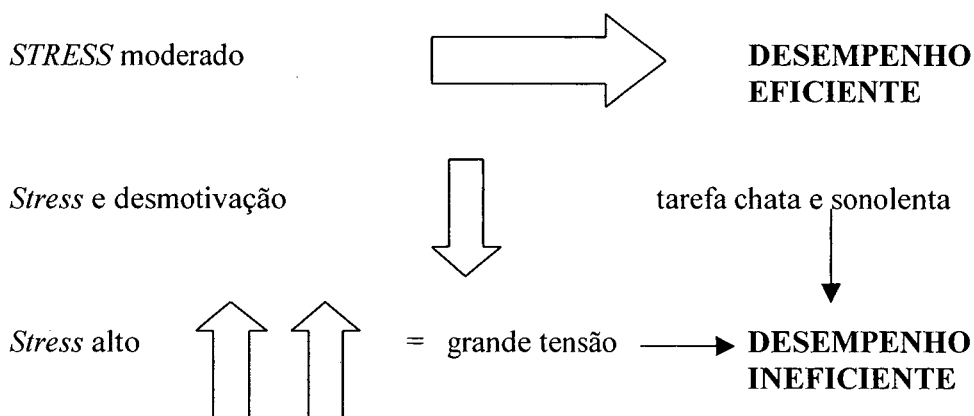
operários que fazem turnos ou têm trabalho noturno, geralmente possuem um sono de má qualidade no período diurno. Isso se dá em decorrência dos conflitos sociais e do excesso de ruído diurno. Essa má qualidade do sono acabará provocando aumento da sonolência no período de trabalho (seja noturno ou diurno), se tornando responsável por acidentes, desinteresse, ansiedade, irritabilidade, perda da eficiência e *stress*.

Falta de Perspectivas: a esperança, perspectiva ou expectativa otimista é uma das motivações que mais aliviam as tensões do cotidiano. Está claro que na falta das boas perspectivas ou na presença de perspectivas pessimistas a pessoa ficará totalmente à mercê dos efeitos ansiosos do cotidiano, sem esperanças de recompensas agradáveis. Há ambientes de trabalho onde o futuro se mostra continuamente desinteressante. É completamente falso acreditar que funcionários temerosos produzem mais. O medo motiva para a ação durante um breve período de tempo, mas logo vem o estado de esgotamento com efeitos imprevisíveis.

Ergonomia: o conforto humano em seu trabalho deve ser sempre considerado, em se tratando de *stress*. Não se deve privilegiar apenas as razões emocionais em relação ao *stress*, por ser este uma alteração global do organismo. Deve ser considerado o conforto térmico, acústico, as horas trabalhadas ininterruptamente, a exigência física, postural ou sensorceptiva e outros elementos associados ao desempenho profissional. Ambientes hostis, em termos de temperatura, umidade do ar e contato com agentes agressivos à saúde fazem parte da exigência física a que alguns trabalhadores estão submetidos. Atividades que exigem posições antifisiológicas, repetitividade de exercícios danosos, e permanência exagerada em atitudes cansativas fazem parte das exigências posturais a que são submetidas às pessoas durante o trabalho.

Todos estes cuidados fazem parte da observação e preocupação das organizações com seus funcionários. Uma empresa é formada principalmente por pessoas, são elas que fazem a empresa ir para frente, se desenvolver. A valorização desse elemento essencial, é por demais necessária, tanto financeiramente, quanto emocionalmente. Tantos são os investimentos em equipamentos, tecnologia, técnicas de gestão, mas pouquíssimo se aplica às pessoas da organização. Cada vez mais, as pessoas são exploradas, e nada recebem em troca, apenas uma insatisfação silenciosa, que pode gerar várias possibilidades de reações, uma delas é o *stress*. E com ele, os agravantes são inúmeros, e muitas vezes incalculáveis. Saber gerenciar o *stress* é um ótimo fator para conseguir equilibrar a relação custo e benefício. Que o *stress* prejudica a produtividade e a relação das pessoas na empresa é indiscutível, mas um certo nível de *stress* é considerado fundamental para um bom funcionamento, a Figura 4 caracteriza os tipos de reações dependendo do nível de *stress* determinado.

Figura 4: Pressão versus desempenho no trabalho



Fonte: FRANÇA e RODRIGUES (2002).

4.2.1 Os custos do stress nas organizações

O *stress* há muito que faz parte da realidade das organizações, e constitui-se como um “vírus” que inibe o potencial humano, as capacidades de pensamento e de ação dos indivíduos nas organizações.

O *stress* é indutor de elevados custos nas organizações em geral e nos indivíduos em particular, de tal forma que em 1993 a OIT (Organização Internacional do Trabalho), classificou o *stress* como uma epidemia global. Existem estudos que concluem que 75% dos trabalhadores experimentam condições físicas ou mentais relacionadas com o *stress*. No Japão estima-se que a morte por excesso no trabalho chega em cerca de 30.000 mortes por ano.

A maioria das organizações não tem nenhuma idéia de quanto custa o *stress* do empregado por cada ano. Um estudo de 1990, feito pela firma de Higgins Foster & Co. indicou que as conseqüências do *stress*, incorporadas, custam a uma empresa em média 45% de seus lucros depois dos impostos. Como a pesquisa indica que o *stress* é responsável por 60% a 90% dos problemas médicos, as empresas não podem ignorar o empregado e seus problemas, visto a enorme despesa que o *stress* cria. Embora o relacionamento entre o *stress* e os custos do cuidado com a saúde receba atenção considerável, ainda está distante do desejável para amenizar os estragos causados na produtividade e bem-estar dos empregados (LEE, 1997).

De acordo com relatório elaborado pelos países membros da Comunidade Européia², os custos com os problemas de saúde mental, conseqüência dos níveis altos de

² ISMA BR – *International Stress Management Association: Trabalho, stress e saúde: o impacto do stress urbano na saúde*. IV Congresso de Stress da ISMA-BR e do VI Fórum Internacional de Qualidade de Vida no Trabalho. Internet: 2004. Disponível em: <http://www.ismabrasil.com.br/congresso>. Acesso em 14 jan 2004.

stress, consomem 3% a 4% do seu Produto Interno Bruto. Nos Estados Unidos, estima-se em 300 bilhões de dólares o gasto anual nas empresas por problemas relacionados ao *stress* no trabalho. O Brasil ainda dá seus primeiros passos na conscientização dos males causados pelo *stress*.

Segundo publicação dos Serviços de Emprego e Assuntos Sociais das Comunidades Européias³, uma estimativa moderada dos custos causados pelo *stress* no trabalho aponta para os 20 milhões de euros anuais. Ainda mais assustador é o sofrimento que causa a muitos milhões de trabalhadores europeus. O *stress* no trabalho é condicionado pelos grandes problemas ambientais, econômicos e sanitários e para eles contribui. Afeta cerca de 40 milhões de trabalhadores nos 15 Estados-Membros e custa, no mínimo, 20 milhões de euros por ano. Contribui para uma hoste de sofrimento humano, doenças e morte. Provoca ainda perturbações importantes em termos de produtividade e competitividade.

O ônus do *stress* é incalculável, tanto em termos humanos como econômicos. Os custos aparentes (doenças, absenteísmo, acidentes, suicídios, mortes) têm sua parte nos preços, mas o mesmo acontece com os custos escondidos, como relacionamentos interpessoais rompidos, erros de julgamento tanto na vida profissional como na vida privada, produtividade diminuída, demissões, falta de criatividade, desempenho fraco, baixo comparecimento ao trabalho e, por último, mas nem por isso menos importante, a redução da qualidade da saúde e do bem-estar.⁴

Segundo Cataldi (2002) uma grande quantidade de estatísticas colhidas ao longo dos últimos anos questionam seriamente os méritos de muitas técnicas gerenciais introduzidas nas empresas de todo mundo. Nas fábricas japonesas, onde a jornada de trabalho anual é de

³ **O Stress no Trabalho — Sal da Vida ou Morte Anunciada? — Síntese.** Luxemburgo: Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Européias. Internet: 2002. Disponível em: http://europa.eu.int/comm/employment_social/publications/2002/ke4502361_pt. Acesso em 17 dez 2003.

⁴ **O ônus do stress.** Roche Brasil, Internet: 1997. Disponível em: www.rochebrasil.com.br/stress. Acesso em 15 jan 2004.

200 a 500 horas, mais longa do que nos Estados Unidos, o ritmo da linha de montagem é tão acelerado quanto estressante, onde a maioria dos trabalhadores sente uma fadiga significativa. A administração conta com suas equipes de trabalho para disciplinar seus membros. Críticas abusivas pressionam constantemente trabalhadores mais obstinados ou lentos a desempenharem de acordo com perspectivas estipuladas. “Na fábrica da Toyota no Japão, se um empregado faltar ao trabalho cinco dias durante o ano, está sujeito à demissão” (IBID, 2002, p.53).

O *stress* do empregado acaba se tornando muito caro para a empresa. Os custos do *stress* requerem atenção especial. A seguir foram destacadas algumas das conseqüências mais sérias do *stress* nas organizações:

Absenteísmo: Os empregados são forçados a faltar ao trabalho como um mecanismo de lidar e cuidar dos seus problemas. Os custos perdidos na produtividade e na recolocação fazem do absenteísmo uma conseqüência cara.

Reivindicações judiciais: geralmente ações trabalhistas, solicitando indenizações, ou compensações e benefícios por causa das pressões do trabalho.

Queixas: queixas freqüentes são um sinal de problema, alguma coisa está errada e poderá contaminar toda a equipe. O efeito de uma queixa vai distante além do empregado e de seu supervisor, significa insatisfação e produtividade perdida.

Acidentes: o *stress* causa falta de atenção, preocupação excessiva, fadiga, ingredientes certos para acidentes dentro da empresa. Os empregados estressados tentam fazer mais com menos e são também levados a descobrir atalhos que conduzem aos acidentes. Com demandas do trabalho e pressões crescentes, as pessoas são menos favoráveis a fazer exame e precauções de segurança, usar equipamento apropriado, e atender aos mecanismos de

segurança. Os trabalhadores com *stress* elevado estão mais propensos a ter acidentes do que aqueles com *stress* baixo. As reivindicações de acidentes de trabalho são, na média, duas vezes mais cara do que casos comuns.

Erros de julgamento e de ação: quando as pessoas estão sob o *stress*, tornam-se precipitadas e impulsivas com as situações que as incomodam. A tomada de decisão também pode ser prejudicada, e isto acarretará prejuízos ainda maiores.

Conflito e problemas interpessoais: com uma força de trabalho mais diversa, o aumento das equipes, as competições se tornam inevitáveis e cada vez mais acirradas, e isto cria um *stress* tremendo. O esgotamento físico e psicológico, aliado aos sentimentos de competição pode atrapalhar na harmonia e bom funcionamento do ambiente de trabalho, tornando o clima cada vez mais pesado e difícil de trabalhar.

Atendimento ao Cliente: o atendimento de clientes pode ser seriamente prejudicado se os empregados estiverem esgotados e em clima de *stress*. Isto pode ter efeitos muito sérios, visto que cliente insatisfeito gera problemas para toda a empresa (LEE, 1997).

De forma sintética podemos caracterizar os custos do *stress*⁵ em:

Custos diretos: participação, absenteísmo, descumprimento de horário, interrupção do trabalho, *turnover*. Existem vários custos diretos relacionados com estes fatores: equipes que não funcionam, queda de ânimo dos demais profissionais, ineficiência e admissão de novos profissionais. Em relação à performance, o *stress* influencia o comportamento no trabalho: atraso nos projetos, qualidade e quantidade de produção, reclamações, acidentes,

⁵ **Os custos do estresse.** Tecnomed: portal de informações médicas. Internet, 2002. Disponível em: <http://www.tcmmed.com.br/estresse7.htm>. Acesso em 15 jan 2004.

permanência de equipamentos em manutenção ou parados, desperdício de materiais e suprimentos. Não esquecendo da grande demanda por indenizações.

Custos Indiretos: perda de vitalidade, perda de criatividade, dificuldades de concentração e raciocínio, queda de ânimo e motivação. Redução das comunicações, tanto na frequência dos contatos como na distorção das mensagens, conflito e ambigüidade. Decisões incorretas, por falta de ânimo ou de informações. Qualidade dos relacionamentos profissionais, desencontro de informações, animosidade, desrespeito que contribuem para conflitos destrutivos e deterioração das relações sociais.

Custos de oportunidade: falta de energia na organização para enfrentar os desafios e ameaças externas e aproveitamento das oportunidades.

4.2.2 O Conceito de Burnout

Segundo Cataldi (2002, p. 50) “o conceito de *Burnout* é reconhecidamente o mais importante do *stress* profissional”. Foi desenvolvido na década de 1970⁶ e tem o sentido de preço que o profissional paga por sua dedicação ao cuidar de outras pessoas ou de sua luta para alcançar uma grande realização.

De fato, esta síndrome foi observada, originalmente, em profissões predominantemente relacionadas a um contacto interpessoal mais exigente, tais como médicos, psicanalistas, carcereiros, assistentes sociais, comerciários, professores, atendentes públicos, enfermeiros, funcionários de departamento pessoal, telemarketing e bombeiros. Hoje, entretanto, as observações já se estendem a todos profissionais que interagem de forma ativa com pessoas, que cuidam e/ou solucionam problemas de outras

⁶ Tem como autores pioneiros Cristina Maslach, psicóloga social e Herbert J. Freudenberger, psicanalista (FRANÇA e RODRIGUES, 2002).

peças, que obedecem a técnicas e métodos mais exigentes, fazendo parte de organizações de trabalho submetidas a avaliações (BALLONE, 2002).

França e Rodrigues (2002, p. 50), colocam o *burnout* como “fruto de situações de trabalho, notadamente nos profissionais que tem como objeto de trabalho o contato com outras pessoas”. O *burnout* seria uma resposta emocional a situações de *stress* crônico em função de relações intensas com outras pessoas ou de profissionais que apresentam grandes expectativas em relação a sua carreira, mas que não alcançaram o retorno esperado.

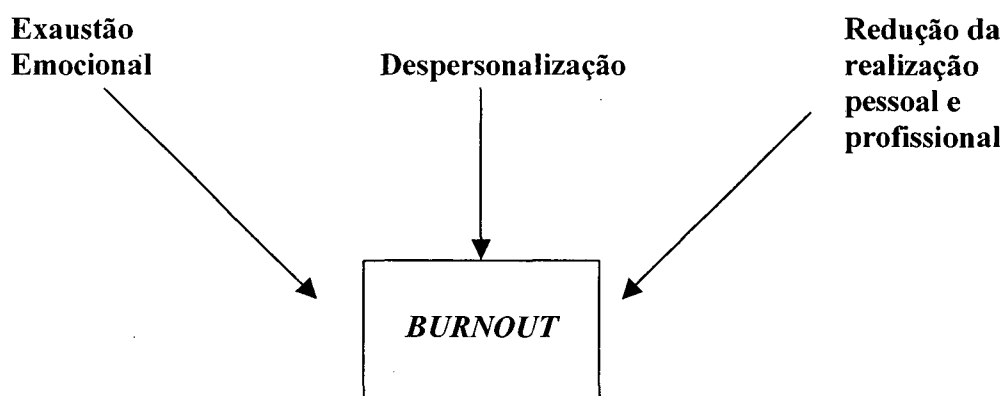
O nível de expectativa é dramaticamente oposto à realidade e estas pessoas persistem em tentar alcançar estas expectativas, suas trajetórias se tornam turbulentas, problemáticas e o resultado é uma depleção dos recursos individuais e um comprometimento de suas habilidades (IBID, 2002, p. 50 – 51).

A Síndrome de *Burnout*, é caracterizada por alguns autores como uma das conseqüências mais marcantes do *stress* profissional. Suas características se dão por exaustão emocional, avaliação negativa de si mesmo, depressão e insensibilidade com relação à quase tudo e todos. “O termo *Burnout* é uma composição de *burn*=queima e *out*=exterior, sugerindo assim que a pessoa com esse tipo de *stress* consome-se física e emocionalmente, passando a apresentar um comportamento agressivo e irritadiço” (BALLONE, 2002, p. 2).

Silva (2000), define a síndrome de *burnout* como o esgotamento nervoso e despersonalização (ver Figura 5), onde o primeiro pode ser entendido pela situação que os trabalhadores sentem quando já não podem dar mais de si mesmo, é uma situação de esgotamento da energia dos recursos emocionais próprios, uma experiência de estar emocionalmente esgotado, devido ao contato diário mantido com pessoas. A despersonalização pode ser definida como o desenvolvimento de sentimentos e atitudes

negativos e cinismo para as pessoas destinatárias do trabalho. Estas pessoas são vistas por profissionais de forma desumanizada, rotuladas negativamente, devido a um endurecimento afetivo e os profissionais ainda os responsabilizam por seus problemas.

Figura 5: Aspectos básicos que caracterizam a síndrome de *burnout*



Fonte: Adaptado de França e Rodrigues (2002)

Estes aspectos são descritos por Cataldi (2002) da seguinte forma:

- a) Exaustão emocional: quando o profissional está diante de uma intensa carga emocional. Sente-se esgotado, com pouca energia para fazer frente ao dia seguinte de trabalho e a impressão é que não terá como recuperar as suas energias. Os indivíduos passam a ser pessoas pouco tolerantes, facilmente irritáveis, e as suas relações com o trabalho e com a vida ficam insatisfatórias e pessimistas;
- b) Despersonalização: é o desenvolvimento do distanciamento emocional que se exarceba. Pode se manifestar através de frieza, insensibilidade e postura desumanizada. Nessa fase, se perde a capacidade de identificação e empatia com outras pessoas, passando a ver cada questão relacionada ao trabalho como um transtorno;

- c) Redução da realização pessoal e profissional: estão extremamente comprometidas. Entende-se que surgiu outro tipo de pessoa, bem mais fria e descuidada, acarretando a queda da auto-estima, que às vezes chega a depressão.

Entre os fatores aparentemente associados ao desenvolvimento da Síndrome de *Burnout* está a pouca autonomia no desempenho profissional, problemas de relacionamento com as chefias, problemas de relacionamento com colegas ou clientes, conflito entre trabalho e família, sentimento de desqualificação e falta de cooperação da equipe (BALLONE, 2002).

Silva (2000), afirma que a síndrome de *Burnout* é uma experiência subjetiva, que agrupa sentimentos e atitudes implicando alterações, problemas e disfunções psicofisiológicas com conseqüências nocivas para a pessoa e a organização, sendo que esta afeta diretamente a qualidade de vida do indivíduo.

É uma reação à tensão emocional crônica gerada a partir do contato direto, excessivo e estressante com o trabalho, essa doença faz com que a pessoa perca a maior parte do interesse em sua relação com o trabalho, de forma que as coisas deixam de ter importância e qualquer esforço pessoal passa a parecer inútil. Além dos profissionais estarem expostos a freqüentes situações de *stress*, eles experimentam a vivência de que em termos de gratificação é sentido como reduzido, insuficiente diante das expectativas em relação à profissão. “O *burnout* instala-se insidiosamente. É um estado que vai corroendo progressivamente a relação do sujeito com sua atividade profissional” (FRANÇA e RODRIGUES, 2002, p. 53).

3.2.3 Sintomas do stress

No ambiente de trabalho os estímulos estressores são muitos. Pode-se experimentar ansiedade significativa diante de desentendimentos com colegas, diante da sobrecarga e da corrida contra o tempo, diante da insatisfação salarial e, dependendo da pessoa, até com o tocar do telefone. A desorganização no ambiente ocupacional põe em risco a ordem e a capacidade de rendimento do empregado. Geralmente as condições pioram quando não há clareza nas regras, normas e nas tarefas que deve desempenhar cada um dos trabalhadores, assim como os ambientes insalubres e a falta de ferramentas adequadas.

Mas o que causa *stress* em diferentes pessoas? Segundo Lazarus e Folkman (in França e Rodrigues, 2002, p. 58) “o *stress* psicológico é uma relação particular entre a pessoa e o ambiente que é avaliada pela pessoa como onerando ou excedendo seus recursos e colocando em risco seu bem-estar”. Esses autores defendem que o *stress* seja tratado como um “conceito organizador” para a ampla compreensão da variedade de fenômenos importantes relacionados à adaptação humana.

Fatores interiores relacionados ao serviço contribuem para a pessoa manter-se estressada, como é o caso da sensação de insegurança no emprego, sensação de insuficiência profissional, pressão para comprovação de eficiência ou, até mesmo, a impressão continuada de estar cometendo erros profissionais. Isso tudo sem contar os fatores internos que a pessoa traz consigo para o emprego, tais como, seus conflitos, suas frustrações, suas desavenças conjugais, etc. O extremo oposto, ou seja, ter uma vida sem motivações, sem projetos, sem mudanças na ocupação ao longo de muitos anos, sem perspectivas de crescimento profissional, assim como passar por período de desocupação no emprego também pode provocar o mesmo. Mesmos sintomas podem surgir em ambos

casos, ou seja, falta de autoestima, irritabilidade, nervosismo, insônia e crise de ansiedade, entre outros (BALLONE, 2002).

De acordo com Arroba e James (1988), a presença do *stress* nos indivíduos pode ser observada em quatro áreas principais: a mental, a física, a emocional e a comportamental. O *stress* pode ficar aparente nos tópicos levantados em uma conversa e em determinadas palavras usadas, tendo um comportamento incomum, ou no modo de falar ou de agir. E o sintoma do *stress* nas organizações pode ser observado de modo geral, pelas ausências e atrasos, doenças, ações trabalhistas, reclamações, rotatividade de funcionários, etc.

Henrique e Santos (2003) caracterizam os sintomas do *stress* em cinco categorias de efeitos negativos:

Efeitos Subjetivos: ansiedade, agressividade, apatia, falta de paciência, depressão, fadiga, frustração, nervosismo e solidão, de entre outros.

Efeitos Comportamentais: Consumo ilegal de drogas, distúrbios emocionais, excesso do tabaco e de álcool, instabilidade, etc.

Efeitos Cognitivos: Falta de concentração, incapacidade para tomar de decisões, lapsos de memória, etc.

Efeitos Fisiológicos: Aumento da pressão arterial, suores, falta de ar, etc.

Efeitos sobre a Organização: Distração, más relações, má produtividade, má qualidade do trabalho, insatisfação pelo emprego, etc.

Apesar de ser possível um indivíduo apresentar efeitos em mais que uma das categorias acima indicadas, apenas se torna mais grave a situação quando o *stress* é freqüente e intenso.

O modelo de Baker e Karasek, (in França e Rodrigues, 2002), Divide as conseqüências do *stress* em fisiológicas, psicológicas e comportamentais, e suas manifestações em curto e longo prazo, como pode ser observado a seguir.

a) Fisiológicas:

- de curto prazo: catecolaminas, cortisol, aumentos de pressão arterial;
- de longo prazo: hipertensão, doenças cardíacas, úlceras, asma.

b) Psicológicas:

- de curto prazo: ansiedade, insatisfação, doença psicogênica de massa;
- de longo prazo: depressão, *burnout*, distúrbios mentais.

c) Comportamentais:

- de curto prazo: no trabalho (absenteísmo, produtividade e participação); na comunidade (redução das amizades e da participação); na esfera pessoal (abuso de álcool e drogas, fumo);
- de longo prazo: desesperança aprendida.

Comuns ao *stress*, são os sintomas que refletem irritação, fadiga crônica, dificuldades para dormir, fraqueza, aceleração cardíaca, palpitação, muito pouco apetite, aumento do consumo de drogas, cigarros e bebidas alcoólicas e dificuldade de concentração. Se esses sintomas forem mantidos por muito tempo, a tensão tenderá a tornar-se maior do que o organismo tolera, e então as conseqüências serão muito piores: aumenta o risco de ataque do coração, derrame, hipertensão, tontura, insônia, enxaqueca, úlcera, colite, depressão e ansiedade (ROSSI, 1994).

Muitas vezes, o *stress* só é detectado ou diagnosticado em seu pior estágio, portanto apresentando sintomas graves, e provavelmente o aparecimento de doenças sérias. Isso se

deve ao fato de que os sintomas sócio-psicológicos ao *stress* são determinados pelo modo como a sociedade está organizada. A sociedade ocidental, caracterizada pela industrialização, pelo consumo e pela concorrência, especifica os tipos de relações que serão mantidas e as exigências que deverão ser cumpridas, gerando condições mais ou menos estressantes de trabalho, das estruturas familiar e social. O *stress* surge quando a pessoa julga não estar sendo capaz de cumprir as exigências sociais, sentindo que seu papel social está ameaçado, desta forma o organismo reage de modo a dominar as exigências que lhe são impostas. Para tanto, o indivíduo, ao se confrontar com um estímulo estressor no trabalho é impedido de manifestar reação, ficando prisioneiro da agressão ou do medo, e é obrigado a aparentar um comportamento emocional ou motor incongruente com sua real situação. Se durar tempo suficiente essa situação de discrepância entre a reação apresentada e o estado fisiológico real, ocorrerá um elevado desgaste do organismo, o que pode conduzir às doenças (SOUZA, 2003).

De forma geral, os sintomas do *stress* profissional são decorrentes das situações de trabalho expostas no Quadro 3. Uma bom diagnóstico da empresa, assim como uma avaliação dos tipos de estímulos estressores, poderá contribuir, e muito, para evitar desnecessários prejuízos, gerados a partir de um ambiente estressante de trabalho.

Quadro 3: Características estressantes do trabalho

CATEGORIA	CONDIÇÕES QUE DETERMINAM OS PERIGOS
Cultura organizacional e função	Falta de comunicação, baixos níveis de apoio na resolução de problemas e no desenvolvimento pessoal, falta de definição dos objetivos organizacionais.
Papel no seio da organização	Ambigüidade e conflito de papéis, imprecisão da definição das responsabilidades dos trabalhadores.
Progressão na carreira	Estagnação na carreira e incerteza, promoção insuficiente ou excessiva, salários baixos, insegurança do emprego, baixo valor social do trabalho.
Liberdade da decisão / controle	Falta de participação no processo de decisão, falta de controle no trabalho (o controle, em especial sob a forma de participação, faz também parte do contexto e pode ser considerado como uma questão organizacional mais lata).
Relações interpessoais no trabalho	Isolamento social ou físico, relações deficientes com os superiores, conflitos interpessoais, falta de apoio social.
Relações vida privada – trabalho	Incompatibilidade das exigências trabalho / vida privada, falta de apoio em casa, duplos problemas de carreira.
Ambiente laboral e equipamento	Problemas com a disponibilidade, adequação e manutenção ou reparação do equipamento e das instalações.
Concepção da tarefa	Falta de variedade ou ciclos de trabalho curtos, trabalho fragmentado ou menor, subutilização das competências, alto nível de incerteza.
Volume /cadência de trabalho	Sobrecarga de trabalho ou quantidade de trabalho insuficiente, falta de controlo sobre a cadência, altos níveis de pressão relativamente aos prazos acordados para as tarefas.
Horários de trabalho	Trabalho por turnos, horários rígidos, horas imprevisíveis, períodos longos ou fora do normal.

Fonte: *Stress no trabalho: síntese de um relatório da agência. FACTS – Agência Europeia para a Segurança e a Saúde no trabalho*. Impresso na Bélgica: 2002. Internet. Disponível em: <http://osha.eu.int>. Acesso em 17 jan 2004.

Toda empresa é um conjunto sociocultural organizado para realização de serviços e implica num sistema de redes, status e papéis. A coordenação das atividades é possibilitada através da divisão do trabalho, hierarquia, autoridade e responsabilidade. Tais atividades visam à satisfação das necessidades organizacionais, mas dependem da eficiência dos indivíduos. Na cultura empresarial o indivíduo é visto de forma incompleta, apenas com habilidades específicas para a realização de tarefas. Assim, durante a relação indivíduo-empresa, há uma cisão do comportamento: de um lado a força de trabalho com subordinação às regras da empresa, de outro o viver, as emoções, a vida individual (SOUZA, 2003, p. 3).

O *stress* e seus sintomas obrigam as pessoas a prestar atenção na real importância das atividades, e de sua repercussão diante de qualquer expectativa. Exige aos indivíduos a necessidade de mudar a maneira de perceber e se relacionar com a vida, consigo próprio ou com as outras pessoas. Para as organizações, estimulam o autoconhecimento, e despertam para a necessidade de se harmonizar aspectos negativos da personalidade das pessoas e de desenvolver potencialidades para que se possa enfrentar e superar as dificuldades.

4.3 O Combate ao *Stress*

Mais do que o acontecimento em si, é a forma como se reage aos acontecimentos da vida e a maneira como se interpreta e se sente o que provoca o *stress*. A ocorrência do *stress* não requer necessariamente que haja perigo real, mas apenas uma súbita mudança, no estado de equilíbrio. Existem diferenças individuais e grupais no tipo e grau de reação a um estímulo ocorrido. Uma mesma situação não constitui fonte de mau *stress* para dois indivíduos distintos. Enquanto um dará uma resposta adequada sem muito esforço, o outro poderá apresentar uma crise maior.

A capacidade de reconhecer e lidar com o *stress*, de forma eficaz, tornou-se um dos problemas mais significativos de nossa época e assim, é indispensável implantar medidas

preventivas. É impossível evitar acontecimentos e situações estressantes, pois, além das dificuldades que a vida impõe, o progresso da sociedade e o moderno mundo do trabalho, levam o indivíduo a superar os próprios limites. Entretanto, é possível aprender e aplicar técnicas que ajudam a reduzir o estresse da vida diária e a aliviar seus efeitos. O *stress* no trabalho pode ser evitado ou combatido através da redefinição do trabalho, da melhoria do apoio social e da promoção de uma recompensa razoável pelo esforço despendido, não esquecendo, evidentemente, o ajuste das estruturas físicas nos locais de trabalho às capacidades, necessidades e expectativas razoáveis dos trabalhadores.

O enfrentamento do *stress* é considerado fundamental. A partir do momento em que se observa o *stress* pela perspectiva relacional, ele deixa de ser visto apenas pelo prisma de um estímulo externo e passa a ser também considerado significativamente para a pessoa avaliá-lo e manejá-lo. Enfrentamento é o “conjunto de esforços que uma pessoa desenvolve para manejar ou lidar com as solicitações externas ou internas, que são avaliadas por ela como excessivas ou acima de suas possibilidades” (FRANÇA E RODRIGUES, 2002, p.46).

Controlar o nível de *stress* é importante porque o indivíduo pode controlar sua existência. O objetivo do controle do *stress* é possibilitar um desempenho máximo, sem os efeitos colaterais. Reconhecer que as frustrações e tensões quotidianas são inevitáveis é um dos primeiros passos para o domínio do *stress*. Frequentemente, há o confronto com situações que não se pode controlar, mudar ou eliminar. Embora algumas destas situações podem resultar em conseqüências positivas, a princípio, elas são interpretadas como negativas. As situações que causam *stress* são múltiplas, e o enfrentamento poderá variar de pessoa para pessoa (ROSSI, 1994).

Alguns recursos para lidar com o *stress* são definidos por França e Rodrigues (2002, p. 163 – 164):

- a) **Físicos:** técnicas de relaxamento, alimentação adequada, exercício físico regular, repouso, lazer e diversão, sono apropriado às necessidades individuais, medicação, se necessário e sob supervisão médica.
- b) **Psíquicos:** métodos psicoterapêuticos, processos que favoreçam o autoconhecimento, estruturação do tempo livre com atividades prazerosas e ativas, avaliação periódica de sua qualidade de vida, reavaliação de seu limite de tolerância e exigência, busca de convivência menos conflituosa com pares e grupos.
- c) **Sociais:** revisão e redimensionamento das formas de organização de trabalho (mudanças no poder, aperfeiçoamento dos métodos de trabalho, melhoria das condições socioeconômicas, investimento na formação pessoal e profissional), aprimoramento do conhecimento dos problemas médicos e sociais, concomitância dos planejamentos econômico, social e de saúde.

No dia a dia é possível lidar com o *stress* de maneira simples, como as dicas apresentadas por Rossi (1994), onde algumas das mais significativas são: discutir os problemas e conversar com outras pessoas; afastar-se das causas do *stress* procurando alternativas de diversão e lazer (ler, ouvir música, relaxar, ir ao cinema, passear); liberar a raiva através de atividades que exijam desgaste físico para liberar a adrenalina do corpo; reconhecer os próprios erros; ajudar outras pessoas; executar uma tarefa de cada vez; estabelecer expectativas razoáveis com sua própria realidade; não criticar outras pessoas; apreciar o convívio social evitando o isolamento.

A diversão é especialmente importante no combate ao *stress* puramente mental. Os registros de medicina psicossomática estão repletos de estudos descrevendo a produção de úlceras gástricas, hipertensão, artrismo e toda a sorte de males, pela preocupação crônica em relação a problemas de ordem moral ou econômica. Nada afasta tão eficazmente pensamentos desagradáveis quanto à concentração em pensamentos agradáveis. Outro importante aspecto da diversão é o desvio da competição entre a memória e a capacidade de apreensão. Tentar lembrar muitas coisas é certamente uma das causas principais do *stress* psicológico. A diversão, e não o repouso completo, pode ser a melhor solução para uma pessoa que se sente geralmente exausta (SOUZA, 2003).

Amyuni (2003) destaca como fator de combate ao *stress* à percepção do próprio indivíduo em relação aos acontecimentos de sua vida, na tomada de atitudes que reflitam numa base de controle aos fatores estressantes. Não assumir problemas dos outros, afinal, o indivíduo já tem problemas suficientes para resolver. Dimensionar com racionalidade o trabalho em questão, não levando para casa trabalho por fazer, afinal, este é um lugar de contato familiar, amizade, descanso e bem-estar. Respeitar os próprios limites, tirar férias “sempre”, os perfeccionistas e os explosivos costumam estabelecer metas cada vez maiores e até mesmo inacessíveis, gerando insatisfação e tensão interna. E principalmente, praticar exercícios físicos, de relaxamento ou de meditação. para ajudar a descarregar as tensões e manter uma boa saúde, além de uma ótima sensação de bem-estar.

Existem muitas formas de combater o *stress*, em seus aspectos físicos, psicológicos e sociais (ver Quadro 4), são várias publicações e aconselhamentos médicos, basta que cada indivíduo tome conhecimento dos seus próprios problemas e resolva querer enfrentá-los.

Assim como, dependendo de cada pessoa, um fato objetivo pode desencadear, ou não, uma resposta de *stress*, também os modos para enfrentá-lo devem ser pessoais.

Quadro 4: Como reduzir o *Stress*

Preparar-se para os momentos de acontecimentos importantes e planejar estratégias de abordagem.

Procurar ter satisfações quotidianas que contribuam para diminuir o *stress*.

Fazer exercícios, ter uma alimentação adequada e utilizar técnicas de relaxamento.

Diminuir os sentimentos de solidão, estimulando vínculos afetivos sólidos.

Ter uma clara consciência dos próprios valores, objetivos vitais e capacidades pessoais, para alcançar um maior domínio das circunstâncias.

Consultar um profissional quando estiver diante de uma situação que não pode enfrentar.

Respeitar os tempos do próprio corpo, tais como os horários das refeições, do descanso, do lazer, etc.

Reduzir o consumo de cigarros, álcool, chá e chá-mate, apesar de sentir diminuição no ânimo.

Fazer pausas freqüentes no trabalho.

Tirar férias regularmente.

Reservar alguns minutos para ficar só, refletir, meditar, fazer introspecção.

Organizar o tempo. Estabelecer prioridades. Não tentar fazer tudo ao mesmo tempo.

Cultivar a vida familiar e social.

Fonte: Adaptado de: **O que é estresse**. Internet. Disponível em:
<http://www.milenio.com.br/aci/edfisicaa/2ano/fisiologia/Estresse.doc>. Acesso: 21 dez 2003.

4.3.1 O combate ao stress no trabalho

O *stress* no trabalho pode ser abordado a três níveis: trabalhador, empresa e sociedade. Quaisquer que sejam os alvos, as condições são estabelecidas pelos indivíduos e são passíveis de serem alteradas por todos os intervenientes relevantes. Em qualquer dos casos há que identificar os fatores de *stress* no trabalho, as reações ao *stress* e a saúde deficiente causada pelo *stress*. Tal como já foi destacado, existem várias razões para o fazer: o *stress* é um problema para o trabalhador, para a sua empresa e para a sociedade; os problemas do *stress* no trabalho estão a aumentar; é uma obrigação legal relativa à aplicação de medidas destinadas a promover a melhoria da segurança e da saúde dos trabalhadores no trabalho; por fim, muitos dos fatores de *stress* e respectivas conseqüências são evitáveis e podem ser ajustados pelas três partes do mercado de trabalho se agirem em conjunto nos seus interesses próprios e recíprocos.

Para identificar o *stress* no trabalho, suas causas e conseqüências, há de se analisar a realização profissional, as condições de trabalho, os termos contratuais, as relações sociais no trabalho, a saúde, o bem-estar e a produtividade. Quando as partes envolvidas do mercado de trabalho tomarem conhecimento da importância do combate ao *stress*, poderão ser empreendidas ações para melhorar as condições que conduzem ao aparecimento de *stress* nos locais de trabalho. Em relatório do *Stress no Trabalho*⁷, grande parte dessas ações pode ser obtida através de alterações organizacionais bastante simples como:

a) Conceder ao trabalhador o tempo necessário para realizar de uma forma satisfatória o seu trabalho;

⁷ Idem referência página 60.

- b) Fornecer ao trabalhador uma descrição clara das suas funções;
- d) Recompensar o trabalhador pelo bom desempenho das suas funções;
- e) Estabelecer formas dos trabalhadores darem voz às suas queixas e considerá-las séria e prontamente;
- f) Harmonizar responsabilidade e autoridade do trabalhador;
- g) Clarificar os objetivos e valores da empresa e, sempre que possível, adaptá-los aos objetivos e valores do trabalhador;
- h) Promover o controle e o orgulho do trabalhador relativamente ao produto final do seu trabalho;
- i) Fomentar a tolerância, a segurança e a justiça no local de trabalho;
- j) Eliminar exposições físicas prejudiciais;
- k) Identificar fracassos, sucessos, e respectivas causas e conseqüências em ações passadas e futuras a favor da saúde no local de trabalho; aprender a evitar fracassos a promover os sucessos através de uma melhoria gradual do ambiente e da saúde ocupacional.

Da mesma forma, o relatório citado anteriormente, diz que a nível empresarial ou na sociedade, todas as partes ativas no mercado de trabalho podem querer considerar melhorias organizacionais para evitar o *stress* no trabalho e uma saúde deficiente em relação a:

- l) *horário de trabalho*: definir horários de trabalho por forma a evitar conflitos entre as exigências e as responsabilidades não relacionadas com o trabalho;
- m) *participação/control*e: permitir aos trabalhadores tomarem parte nas decisões ou ações que afetem os seus trabalhos;

- n) *carga de trabalho*: certificar-se de que as tarefas são compatíveis com as capacidades e os recursos do trabalhador e permitir o repouso após tarefas que exigem atividade física ou mental demasiada;
- o) *realização*: definir tarefas que dêem significado, estímulo, sentimento de realização e uma oportunidade para utilizar as suas competências;
- p) *funções*: definir claramente as funções e as responsabilidades;
- q) *ambiente social*: criar oportunidades para a interação social, incluindo o apoio emocional e social e a ajuda entre colegas de trabalho;
- r) *futuro*: evitar ambigüidade em questões de segurança do emprego e progressão na carreira; promover a aprendizagem ao longo da vida e a empregabilidade.

Muitas estratégias, quando implantadas em empresas, devem obedecer a princípios de ações dirigidas, com o intuito de conhecer de forma mais detalhada e completa possível às percepções e as necessidades das pessoas, grupos e empresas. Alguns programas são mais voltados para o meio ambiente, outros são ligados à motivação e ao desenvolvimento profissional; outros ainda são diretamente ligados à performance do organismo. Em função disto à empresa pode fazer programas que atendam um gerenciamento estratégico do *stress*, ampliando o bem-estar e objetivando resultados satisfatórios, tais como:

- 1) Ginástica laboral;
- 2) Comunicação positiva;
- 3) Maturidade de interação;
- 4) Critérios e modelos legitimados;
- 5) Educação alimentar;
- 6) Arranjo físico/ambiente;

7) Co-responsabilidade.

O desempenho no trabalho depende de três elementos: a capacidade do indivíduo, sua tendência ou motivação, e a oportunidade que o serviço oferece ao indivíduo de usar suas habilidades. Deixar os empregados mais bem preparados para conviver com pressões envolve o equilíbrio entre a técnica, a tendência e as oportunidades dentro da organização. Para permitir que o indivíduo equilibre esses elementos a gerência precisa estar segura das expectativas que cada pessoa tem, e assegurar um retorno de seu desempenho (ARROBA E JAMES, 1988).

Nas organizações, segundo Henrique e Santos (2003), convém que os gestores sejam capazes de reduzir o número de situações estressantes com as quais os empregados se deparam. Se não as reduzem, convém que pelo menos consigam que os colaboradores se habituem a viver com o stress. Para tanto é necessário definir os objetivos, fazendo com que os empregados participem na definição dos mesmos, o que ajuda na redução de conflitos e de incertezas; dar apoio emocional, o que nesta situação aumenta a confiança que se tem no indivíduo; criar programas especiais de saúde, exercício físico, de treinamento e liderança e de reestruturação do trabalho, tais fatores contribuem imensamente na prevenção de estados avançados do *stress*, bem como o aparecimento de doenças devido ao trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme se pode analisar neste estudo o *stress* representa a resposta do organismo às ameaças externas ou internas de forma a equilibrar os sintomas resultantes destas ameaças. Desta forma, utiliza-se de componentes psicológicos, físicos e sociais para enfrentar ou se adaptar quando surge um grande evento ou situação de importância. Suas manifestações podem ser positivas ou negativas, afinal, é necessário um pouco de *stress* para dar ânimo ao corpo, aumentando sua produtividade e criatividade. Muitos autores caracterizam esse tipo de *stress* como positivo, pois é a sua fase inicial, onde o organismo produz adrenalina que dá ânimo, vigor e energia, fazendo a pessoa produzir mais e ser mais criativa. Mas, *stress* em excesso em excesso faz mal, ninguém suporta ficar em “alerta” por muito tempo, isto ocorre quando se ultrapassa os limites esgotando a capacidade de adaptação. Produtividade e capacidade de trabalho ficam muito prejudicadas, a qualidade de vida sofre danos, posteriormente a pessoa pode vir a adoecer, é o chamado *stress* negativo.

As empresas não podem fechar os olhos para os problemas individuais de seus empregados. O *stress* é causador de prejuízo não só para o indivíduo, mas também para a empresa em que trabalha. A destemida exploração das pessoas, característica marcante do capitalismo e de vários modelos de gestão, pode representar em longo prazo a flagelação da imagem da empresa em seus aspectos estruturais e mercadológicos, visto a responsabilidade que lhe confere em promover a qualidade de vida no trabalho.

De nada adianta acirradas estratégias competitivas, se sua sobrevivência depende fundamentalmente do bem-estar das pessoas e da produtividade delas. Quando o *stress*

provoca na organização problemas funcionais e psicológicos, todo o processo administrativo é prejudicado, e os custos vão muito mais além do que seria esperado. A prevenção é a forma mais barata de evitar esses custos.

Quando a empresa desenvolve seus funcionários, valoriza seu capital humano, lhe dedicando atenção e promovendo seu crescimento, ela aumentará o controle do *stress* e ganhará mais dedicação e produtividade. A resposta dos seus empregados, virá com resultados relevantes para o sucesso da empresa. Ou seja, se a empresa desenvolve seus empregos, da mesma forma, seu desenvolvimento será mantido.

Certamente o *stress* é fonte de preocupação, de tensão e de “atitudes”. Isto mesmo, ações devem ser tomadas em relação ao *stress*, seja ele no ambiente de trabalho ou na vida pessoal. A insatisfação é uma opção de cada pessoa, existem escolhas na vida, basta tomar uma atitude.

Este trabalho proporcionou um melhor entendimento do *stress* em seus aspectos fisiológicos, psicológicos e sociais, retratando um referencial na construção de medidas preventivas no combate ao *stress*, à medida que visualizou o conceito de *stress*, causas e sintomas, assim como formas de enfrentamento e suas relações com o ambiente de trabalho.

As limitações do trabalho foram definidas através da seriedade do tema elaborado, salientando a pouca publicação de livros sobre o assunto. Para dar continuidade, recomenda-se a aquisição e/ou exploração de bibliografia mais atualizada, principalmente se dispor de dados estatísticos que comprovem os problemas do *stress* nas empresas, além da possibilidade de realizar um estudo de caso, tendo como referencial teórico, este trabalho.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGOSTINHO, Minicucci. **Psicologia aplicada à administração**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994. 361 p.

ALVAREZ, M. E. B. **Organização, sistemas e métodos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990. 2. v.

AMYUNI, Omar. **Estresse**. Disponível em: <http://www.braile.com.br/saude/prof002.htm>. Acesso em 29 nov. 2003.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997. 118 p.

ANDRADE, Alexandre. **Ocorrência e controle subjetivo do stress na percepção de bancários ativos e sedentários: a importância do sujeito na relação “atividade física e saúde”**, 2001.279 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

ARROBA, Tanya.; JAMES, Kim. **Pressão no trabalho: stress um guia de sobrevivência**. Tradução de Maria Cláudia Santos Ribeiro Ratto. São Paulo: McGraw-Hill, 1988. 248 p.

BALLONE, G. J. **Estresse** in. PsiqWeb Psiquiatria Geral, Internet, última revisão, 2002. disponível em <http://www.psiqweb.med.br/cursos/stress1.html>. Acesso em 09 jan. 2004.

BERNIK, Vladimir. **Estresse: o assassino silencioso**. Internet, 2003. Disponível em www.saudetrabalho.com.br/t-estresse.htm. Acesso em: 09 jan 2004.

BOWDITCH, James L., BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992. 305 p.

CATALDI, Maria José Giannella. **O stress no meio ambiente de trabalho**. São Paulo: LTr, 2002. 143p.

CELANI-CHNEE, P. C. **Trabalho e mudança na organização**. In: *Publicações, download* nº7, São Paulo: Faculdade São Luís, 2001. Disponível em: <http://www.faculdadesaoluis.br/pages/publica/download7/1/%20trabalho.doc>. Acesso em 27 nov. 2003.

CENATI, Fábio. O trabalho na era pós-industrial. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 01 março, 1997, p. A-3. Disponível em <http://www.kmpress.com.br/c0228a3a.htm>. Acesso em 01 dez. 2003.

CERVO, Amado Luiz. BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**: para uso dos estudantes universitários. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983. 249 p.

CHANLAT, Jean-François; TORRES, Ofelia de Lanna Sette. **O Indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. Vol 1. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996. 205 p.

_____. **O Indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. Vol. 2. São Paulo: Atlas, 1993. 285 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas**: uma abordagem contingencial. 3 ed. São Paulo: Makron *Books*, 1994. 742 p.

_____. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 457 p.

_____. **Recursos Humanos**. Ed.Compacta. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2002. 631p.

CORADI, Carlos Daniel. **O comportamento humano em administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1985. 305 p.

DE MASI, Domenico. **O Futuro do Trabalho**. Fadiga e ócio na sociedade pós-industrial / Domenico de Masi; tradução de Yadyr A Figueiredo. 6ª edição. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001. 354 p.

DEMO, Pedro. **Introdução à metodologia da ciência**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1987. 118 p.

DINIZ, Daniela. Estressado, eu?! **Revista Exame**, São Paulo, 10/01/2003. Disponível em: <http://portalexame.abril.com.br/>. Acesso em: 25 nov. 2003.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **O melhor de Peter Drucker: a sociedade**. São Paulo: Nobel, 2001. 188 p.

FERREIRA, Sônia Aparecida Alves.; ROCHA, Daniela Braz. **Trabalho e Organização: influências na Qualidade de Vida e Estresse na Polícia Militar do Estado de Minas Gerais**. (Relatório de pesquisa). Belo Horizonte: 2003. Disponível em www.ufop.br/ichs/conifes/anais/OGT. Acesso em 15 dez. 2003

FRANÇA, Ana Cristina Limongi.; RODRIGUES, Avelino Luiz. **Stress e trabalho: uma abordagem psicossomática**. 3ª ed. São Paulo: 2002. 181 p.

FRANCO, Simon. **O profissionalista: você no mercado de trabalho do século XXI**. São Paulo: Futura, 2001. 191 p.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994. 207 p.

_____. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2001. 307 p.

GOULART, Íris Barbosa; SAMPAIO, Jader dos Reis (organizadores). **Psicologia do trabalho e gestão de recursos humanos: estudos contemporâneos.** São Paulo: Casa do Psicólogo, 1998. 288 p.

HENRIQUES, José Paulo; SANTOS, Paulo Sérgio. **Gestão de Conflitos e gestão de stress.** Baseado no capítulo "*Conflict and Stress Management*" do livro "*Management*". Internet: 2003. Disponível em: <http://student.dei.uc.pt>. Acesso em: 27 dez 2003.

HERSEY, Paul, BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional.** São Paulo: EPU, 1986. 428 p.

IAMAMOTO, Marilda Villela. **Trabalho e indivíduo social: um estudo sobre a condição operária na agroindústria canavieira paulista.** São Paulo: Cortez, 2001. 294p.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI.** São Paulo: 1994. 99 p.

KOLASA, Blair J. **Ciência do comportamento na administração.** Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1978. 623 p.

▶ LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1987. 198 p.

LIMA, Jacob Carlos (et al). **Trabalho, sociedade e meio ambiente.** João Pessoa: Ed. Universitária/UFPB, 1996. 223 p.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1994. 116 p.

MORAES, Lúcio Flávio Renault, et al. Trabalho e Organização: influências na Qualidade de Vida e Estresse na Polícia Militar do Estado de Minas Gerais. In : **Diagnóstico de Qualidade de Vida e Estresse no Trabalho da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais**. Belo Horizonte: NEACO/CEPEAD/FACE/UFMG 2000. (Relatório de pesquisa). Disponível em: www.ufop.br/ichs/conifes/anais/OGT. Acesso em 20 nov. 2003.

O estresse aumenta o risco de doenças cardíacas. Disponível em:

www.cardioclick.com.br/manager/download.asp?onde=conteudo&arquivo=ESTRESSE.DOC. Acesso em 08 jan 2004.

O que é estresse? Disponível em:

<http://www.milenio.com.br/aci/edfisicaa/2ano/fisiologia/Estresse.doc>. Acesso em 21 dez. 2003.

PINHEIRO, Marcelo. ESTARQUE, Márcia. **Estresse**. Internet. 2002. Disponível em: <http://www.marcelomarcia.na-web.net/estresse.html>. Acesso em: 05 jan 2004.

POCHMANN, Márcio. **O trabalho sob fogo cruzado: exclusão, desemprego e precarização no final do século**. São Paulo: Contexto, 1999. 205 p.

PONTES, Felipe Barros. **O trabalho**. (Relatório de pesquisa). Maceió, 2000. Disponível em: <http://www.vestigios.hpg.ig.com.br/otrabalho>. Acesso em 28 nov. 2003.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985. 287 p.

ROSSI, Ana Maria. **Autocontrole: nova maneira de controlar o estresse**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Editora Rosa dos Tempos Ltda, 1994. 138p.

SELYE, Hans. **Stress a tensão da vida**. Tradução de Frederico Branco. São Paulo: McGraw-Hill, 1959. 396p.

SILVA, Edna Lúcia da, MENEZES, Eстера Muszkat. **Metodologia da Pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001. 121 p.

SILVA, Flávia Pietá Paulo da. **Burnout**: um desafio à saúde do trabalhador. PSI –Revista de psicologia social e institucional, vol 2, nº 1: junho de 2000. Disponível em: <http://www2.uel.br/ccb/psicologia/revista/textov2n15.htm>. Acesso em: 28 dez 2003.

SOUZA, Fernando Pimentel de. **Estresse**: aspectos sociais e biopsicológicos. Internet, 2003. Disponível em http://www.icb.ufmg.br/lpf/revista/revista3/volume3_estresse_sociais_bio.htm. Acesso em 09/01/04.

TAI, Chu Wan. Uma reflexão sobre o trabalho. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 06 de junho de 1997, caderno A, p. 5. Disponível em: <http://www.kmpress.com.br/c0825a3a.htm>. Acesso em: 02 dez. 2003.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução á pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987. 175 p.

VERGARA, Sylvia Constant. **Tipos de pesquisa em administração**. Cadernos EBAP, FGV. Rio de Janeiro, n. 52, 1990. 116 p.

. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2000. 171 p.