

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

MELISSA FARIAS ALVES

**O TRABALHO SOB PRESSÃO E SUAS INFLUÊNCIAS:
UM ESTUDO DE CASO NAS LOJAS DA EMPRESA X DE TELEFONIA**

FLORIANÓPOLIS

2004

MELISSA FARIAS ALVES

**O TRABALHO SOB PRESSÃO E SUAS INFLUÊNCIAS:
UM ESTUDO DE CASO NAS LOJAS DA EMPRESA X DE TELEFONIA**

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.

Professora Orientadora: Rosilane Pontes Bernard

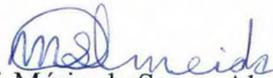
FLORIANÓPOLIS

2004

MELISSA FARIAS ALVES

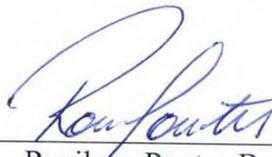
**O TRABALHO SOB PRESSÃO E SUAS INFLUÊNCIAS:
UM ESTUDO DE CASO NAS LOJAS DA EMPRESA X DE TELEFONIA**

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 18 de novembro de 2004.



Prof. Mário de Souza Almeida
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Rosilane Pontes Bernard
Orientadora



Dante Marciano Girardi
Membro



Guilherme Silveira Correia
Membro

Dedico este trabalho aos meus pais, meu marido e meu filho, que a cada dia me acompanharam na realização deste sonho.

Espero um dia ser capaz de retribuir todo este apoio ofertado, amor compartilhado e dedicação oferecida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por me dar forças o suficiente para seguir em frente, sem me deixar desistir ou me vencer pelo cansaço.

A meus pais, Edson e Zoê, primeiramente por me dar a oportunidade de vir ao mundo, e depois por todos estes anos de amor e carinho compartilhados. Pelo apoio que conseguiu me guiar e não desistir frente aos obstáculos. Agradeço a eles pela presença em mais uma etapa vencida em minha vida.

Ao meu filho, Marcelo, por ele existir e ser o principal motivo desta conquista, pelo amor e paciência oferecidos nos momentos de cansaço no qual não podia lhe dar a devida atenção. Agradeço por me guiar até aqui, minha vitória é resultado da sua existência.

Ao meu marido, Adriano, pela paciência oferecida nestes meses de trabalho, por não me deixar desistir e compartilhar sempre seu amor comigo, mesmo nos momentos de raiva e angústia, obrigada pela sua presença constante.

À minha madrinha Olga, que esteve presente e me apoiou durante todo este processo, sempre dizendo que eu era capaz.

Ao meu avô Noé (*in memoriam*), que me apoiou e me deu carinho durante todo o processo e infelizmente nos deixou este ano, mas sei que onde está sorri pela minha conquista.

À minha orientadora, Prof^a. Rosilane Pontes Bernard, pela paciência e atenção, por todo conhecimento compartilhado.

A todos os colegas e amigos que conquistei durante minha vida acadêmica, que junto comigo compartilharam momentos difíceis, mas também de alegria, de vitória e conquista, em especial, à Laiz, Taline e Raquel.

Agradeço a todos os funcionários da Empresa X de Telefonia que contribuíram com suas opiniões, estas fundamentais para que pudesse alcançar todos meus objetivos.

“O ser humano vivência a si mesmo, seus pensamentos como algo separado do resto do universo que o cerca – uma espécie de ilusão de ótica, de sua consciência, moldado pela cultura. E essa ilusão é um tipo de prisão que nos restringe a nossos desejos pessoais, conceitos e ao afeto por pessoas mais próximas. Nossa principal tarefa é a de nos livrarmos dessa prisão, ampliando nosso círculo de compaixão, para que ele abranja todos os seres vivos e toda a natureza em sua beleza. Poderá ser que ninguém consiga atingir plenamente esse objetivo, mas lutar pela sua realização já é por si só parte de nossa libertação e o alicerce de nossa segurança interior”.

(Albert Einstein)

RESUMO

ALVES, Melissa Farias. **O trabalho sob pressão e suas influências: um estudo de caso nas lojas da empresa X de telefonia.** Número de folhas (111 f.). Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

O objetivo principal deste trabalho de conclusão de estágio foi a análise da existência e influência do trabalho sob pressão nas lojas da empresa X de telefonia. A opção pelo tema foi motivada principalmente pelo fato de ser um tema atual e pouco conhecido. A metodologia utilizada no referido estudo foi quantitativa, com caráter descritivo e exploratório e tratando-se de um estudo de caso. Para realização desta pesquisa, o instrumento de coleta de dados foi um questionário estruturado e a observação da própria empresa. Tal questionário e observação se basearam nos principais tópicos relacionados ao trabalho sob pressão, entre as quais: a contextualização do mesmo e verificação de sua existência na empresa; sua influência relacionada na produtividade, treinamento e desenvolvimento, capital intelectual, motivação, satisfação e insatisfação, eficiência e eficácia no trabalho, rotatividade de pessoal, aspectos relacionados à saúde. Com a realização desta pesquisa conclui-se que existe o trabalho sob pressão e este pode influenciar diversos aspectos na empresa, tanto trazendo resultados positivos quanto negativos; sendo que na maioria ocorre a influência negativa, principalmente para os colaboradores o que reflete na própria organização, com isto conclui-se que é necessário a empresa colocar suas diretrizes na balança e ver se realmente não é hora de mudar.

Palavras-chave: Trabalho sob Pressão, Satisfação, Motivação, Produtividade.

ABSTRACT

ALVES, Melissa Farias. **The work under pressure and its influences: a case study in the store of telephony company X.** Leaf number (111 1.). Work of Conclusion of Period of training (Graduation in Administration). Course of Administration, Federal University of Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

The main aim of this work of period of training conclusion was the analysis of the existence and influence of the work under pressure in the store of telephony company X. The theme choice was mostly motivated by the fact of being a sufficiently current subject and almost unknown. The methodology used in the related study was quantitative with descriptive and exploit character, attending as a case study. For accomplishment of this research, the instrument that was used for the data collection was a structuralized questionnaire and the observation of the own company. Such questionnaire and observation were based in the main topics related to work under pressure, as if: the verification and contextualization of its existence in the company; its influence related in the productivity, training and development, intellectual capital, motivation, satisfaction and dissatisfaction, work efficiency and effectiveness, staff rotation and aspects related to health. With the accomplishment of this research, concludes that work under pressure exists, and this can influence many aspects in the company, bringing positive and negative results; when the negative influence is a majority, specially for the employees, reflecting in the company itself, through this concludes that the company needs to place its lines of direction in the scale and see if really is not time to change.

Key-words: Work under Pressure, Satisfaction, Motivation, Productivity.

1191

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Efeitos do trabalho sob pressão.....	19
Figura 2 – Quadro comparativo treinamento X desenvolvimento.....	25
Figura 3 – Perspectiva industrial X perspectiva do conhecimento.....	28
Figura 4 – Hierarquia das necessidades de Maslow, em teoria, e aplicada à motivação na administração.....	31
Figura 5 – A eficiência e a eficácia.....	34
Figura 6 – As relações entre eficiência e eficácia.....	36
Figura 7 – Resultados de um processo de liderança.....	39
Figura 8 – Atividades desempenhadas.....	41
Figura 9 – O episódio do desempenho de papel: as discrepâncias entre gerentes e subordinados.....	42
Figura 10 – Representação esquemática do processo de <i>stress</i>	46
Figura 11 – Esquema de mecanismos que geram a fadiga.....	49

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Você considera que na sua empresa exista trabalho sob pressão?.....	64
Tabela 2 – Você já foi ameaçado de perder o emprego se não cumprir as metas estabelecidas?.....	65
Tabela 3 – O quanto seguro e estável você se sente no seu trabalho?.....	66
Tabela 4 – As exigências de seu trabalho interferem na sua vida pessoal?.....	67
Tabela 5 – Você considera sua produtividade, nesta empresa, resultado do quê? Assinale as alternativas pertinentes.....	69
Tabela 6 – Quais são os tipos de treinamento aplicados na empresa? Assinale quantos itens julgar necessário.....	70
Tabela 7 – Com que frequência você realiza treinamentos na empresa?.....	71
Tabela 8 – Os programas de capacitação oferecidos pela empresa são suficientes e adequados para seu desenvolvimento?.....	73
Tabela 9 – Quanto ao seu potencial de conhecimento, de criatividade, como você sente que a empresa influencia neste aspecto?.....	74
Tabela 10 – Como você se sente em trabalhar na empresa?.....	75
Tabela 11 – Quais itens abaixo servem de motivação para você realizar seus trabalhos?.....	76
Tabela 12 – Quais destes itens citados você encontra em sua empresa?.....	77
Tabela 13 – Como você se sente em relação às atividades que desenvolve?.....	80
Tabela 14 – Quais fatores você considera que levam a eficiência e eficácia das tarefas realizadas na sua empresa? (assinale os itens que julgar necessário).....	81
Tabela 15 – Qual estilo de liderança você vê no seu gerente?.....	83
Tabela 16 – O que você acha de sua remuneração, levando em conta a função que exerce?...	84
Tabela 17 – Com relação às tarefas que você desempenha, elas são condizentes ao treinamento e superaram suas expectativas?.....	85
Tabela 18 – Você considera que possui muitas tarefas diferentes a serem realizadas?.....	86
Tabela 19 – Há quanto tempo você está na empresa?.....	88
Tabela 20 – Com relação a seus companheiros de trabalho?.....	89
Tabela 21 – Você já esteve afastado por motivo de doença, pegou atestado?.....	90
Tabela 22 – Por qual doença? (assinale os itens pertinentes).....	91
Tabela 23 – Por quanto tempo?.....	93
Tabela 24 – Você já ficou doente e não pegou atestado por medo de perder o emprego?.....	94
Tabela 25 – Qual doença? (assinale as alternativas pertinentes).....	95
Tabela 26 – Com que frequência sua carga de trabalho é pesada à ponto de lhe causar <i>stress</i> ?.....	96
Tabela 27 – Quantas vezes você faltou ao trabalho nesta empresa, independente o motivo e o período de afastamento?.....	97
Tabela 28 – Você já faltou ao trabalho sem apresentar atestado?.....	98
Tabela 29 – Qual motivo?.....	98
Tabela 30 – Como você considera os seguintes itens, relacionado à sua empresa?.....	100

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Existência de trabalho sob pressão na empresa.....	64
Gráfico 2 – Ameaças ao não cumprimento de metas.....	65
Gráfico 3 – Segurança e estabilidade na empresa.....	66
Gráfico 4 – Tarefas exercidas influenciam na vida pessoal.....	67
Gráfico 5 – Clientes por período, ano de 2003, categoria X.....	68
Gráfico 6 – Fatores X produtividade.....	69
Gráfico 7 – Treinamentos realizados.....	71
Gráfico 8 – Frequência dos treinamentos.....	72
Gráfico 9 – Adequação dos programas de treinamento.....	73
Gráfico 10 – Criatividade e potencial de conhecimento X empresa.....	74
Gráfico 11 – Satisfação X trabalhar na empresa.....	75
Gráfico 12 – Fatores motivacionais.....	76
Gráfico 13 – Fatores motivacionais encontrados na empresa.....	78
Gráfico 14 – Eficiência X eficácia.....	80
Gráfico 15 – Fatores que influenciam a eficiência e a eficácia na empresa.....	81
Gráfico 16 – Tipologia dos líderes.....	83
Gráfico 17 – Remuneração X função exercida.....	84
Gráfico 18 – Treinamentos X tarefas X expectativas.....	86
Gráfico 19 – Sobrecarga de tarefas.....	87
Gráfico 20 – Tempo de empresa.....	88
Gráfico 21 – Rotatividade de pessoal pela visão dos colaboradores.....	89
Gráfico 22 – Afastamentos por doença.....	90
Gráfico 23 – Principais doenças relacionadas aos afastamentos.....	91
Gráfico 24 – Período de afastamento.....	93
Gráfico 25 – Atestados X medo de perder o emprego.....	94
Gráfico 26 – Doenças sem afastamento.....	95
Gráfico 27 – <i>Stress</i> ocasionado pelo trabalho.....	96
Gráfico 28 – Afastamentos independente o motivo.....	97
Gráfico 29 – Faltas sem justificativa.....	98
Gráfico 30 – Faltas X motivos.....	99

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 Tema e problema.....	13
1.2 Objetivos do trabalho.....	15
1.2.1 Objetivo geral.....	15
1.2.2 Objetivos específicos.....	16
1.3 Justificativa e importância.....	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	18
2.1 Conceitos de trabalho e pressão.....	18
2.2 Influências do trabalho sob pressão.....	19
2.2.1 Produtividade.....	21
2.2.2 Treinamento e desenvolvimento de pessoal.....	24
2.2.3 Capital intelectual.....	27
2.2.4 Motivação, satisfação e insatisfação.....	30
2.2.5 Eficiência e eficácia no trabalho.....	34
2.2.6 Poder ou liderança.....	37
2.2.7 O exercício do papel.....	41
2.2.8 Rotatividade de pessoal.....	44
2.2.9 Aspectos relacionados a saúde.....	45
2.2.9.1 <i>Stress</i>	46
2.2.9.2 Fadiga humana.	48
2.2.9.3 Lesões por esforços repetitivos – L.E.R.	52
2.2.9.4 Afastamentos e absenteísmo.....	54
3 METODOLOGIA.....	56
3.1 Classificação da pesquisa.....	56
3.1.1 Quanto à natureza das variáveis pesquisadas.....	56
3.1.2 Quanta à natureza do relacionamento entre as variáveis pesquisadas.....	56
3.1.3 Quanto ao objetivo e ao grau em que o problema de pesquisa está cristalizado.....	57
3.1.4 Quanto ao escopo da pesquisa em termos de amplitude e profundidade.....	58
3.1.5 Quanto à dimensão da pesquisa no tempo.....	59
3.1.6 Quanto à possibilidade de controle sobre as variáveis de estudo.....	59

3.1.7 Quanto ao ambiente de pesquisa.....	59
3.2 Delimitação da pesquisa.....	60
3.2.1 População.....	60
3.2.2 Amostra.....	60
3.3 Técnica de coleta de dados.....	61
4 A EXISTÊNCIA E INFLUÊNCIA DO TRABALHO SOB PRESSÃO NAS LOJAS DA EMPRESA X DE TELEFONIA.....	63
4.1 A existência do trabalho sob pressão nas lojas da empresa X de Telefonia.....	63
4.2 Produtividade nas Lojas da Empresa X de Telefonia.....	67
4.3 Treinamento, desenvolvimento e utilização do capital intelectual das pessoas nas Lojas da Empresa X de Telefonia.....	70
4.4 Análise da motivação, satisfação e insatisfação dos colaboradores das Lojas da Empresa X de Telefonia.....	75
4.5 A eficiência e a eficácia dos trabalhadores.....	79
4.6 Estilo de liderança nas Lojas empresa X de Telefonia.....	82
4.7 O exercício do papel nas lojas da Empresa X de Telefonia.....	84
4.8 A rotatividade de pessoal nas lojas da Empresa X de Telefonia.....	87
4.9 Aspectos relacionados à saúde.....	90
4.10 Análise geral da empresa pela visão dos colaboradores.....	99
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	104
5.1 Conclusões.....	104
5.2 Aspectos positivos e negativos do trabalho sob pressão.....	106
5.3 Recomendações.....	107
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	109
ANEXOS.....	111

1 INTRODUÇÃO

Para melhor compreensão deste capítulo, o mesmo foi dividido em três etapas, a primeira é o tema e problema, onde será apresentado as principais características da organização e do tema, e também o problema de pesquisa. Ainda serão identificados os objetivos principal e específicos da pesquisa e, por fim, sua justificativa e importância, onde se busca comprovar sua viabilidade.

1.1 Tema e problema

Hoje, vive-se num mundo globalizado, com novos concorrentes e produtos surgindo diariamente. Para se manterem no mercado as organizações estão tendo que buscar alternativas que lhes permitam competir com seus crescentes concorrentes.

Um dos grandes objetivos das empresas é a busca pela maximização da produtividade, ou seja, alcançar resultados cada vez mais competitivos. Outro fator de grande relevância é, além de aumentar a produtividade, produzir com qualidade e alcançar a excelência nos serviços prestados, pois tudo isto se resume em único objetivo principal, que é a maximização dos lucros e riquezas das organizações.

Na busca pela melhoria da competitividade, as organizações buscam alternativas para que isto ocorra e, nos dias atuais, surgiu o estilo de trabalho sob pressão, onde as atividades são resultados da coerção e cobrança constante.

O estilo de trabalho sob pressão pode ser encontrado em diversas organizações, sendo que a maioria destas procura não admitir que se utilize desta filosofia, pois apesar de ser muito utilizado, o trabalho sob pressão ainda é desconhecido e temido por muitos. Para

trabalhar sob pressão é necessário estar disposto a total obediência e formalidade, além, é claro, do excesso de poder exercido pelos níveis hierárquicos superiores.

O ambiente das empresa que utilizam o trabalho sob pressão apresenta certo constrangimento, pois existem funcionários extremamente disciplinados, que pensam somente em realizar seus trabalhos de maneira certa, muitas vezes pelo medo de sofrer alguma punição, ou mesmo de perder o emprego. Conclui-se que o ambiente nestas organizações é consideravelmente disciplinador.

Assim como o trabalho sob pressão pode influenciar de maneira positiva, como é o caso da produtividade e da eficiência e eficácia, ocasionando o aumento das mesmas, ele pode trazer conseqüências bastante preocupantes a empresa, entre as tais estão o aumento da rotatividade de pessoal e do absenteísmo da empresa, e também pode ocasionar problemas relacionados a própria saúde dos colaboradores. Neste estudo buscou-se exemplificar as doenças da era moderna e conseqüentemente resultantes do trabalho sob pressão, entre as tais estão a L.E.R. (Lesões por Esforços Competitivos), o *stress*, entre outras.

Entre os principais tópicos de estudo influenciados pelo trabalho sob pressão, estão a produtividade; a motivação, satisfação e insatisfação dos colaboradores na empresa; o estilo de liderança; o exercício do papel, que analisa desde o desempenho a sobrecarga de papéis; a eficiência e eficácia dos serviços prestados; o estímulo ao capital intelectual; os treinamento e quanto contribuem para o desenvolvimento de pessoal; a rotatividade de pessoal e; por fim, os aspectos relacionados à saúde, que incluem uma análise geral, as principais doenças e suas conseqüências, que são o absenteísmo e os afastamentos.

Todas as influências do trabalho sob pressão estão basicamente inter-relacionadas, com isto procura-se verificar a viabilidade deste estilo de trabalho e se realmente é válido sua utilização.

A empresa em estudo é prestadora de serviços no ramo de telefonia. Trata-se de uma organização multinacional privada, com três lojas sediadas em Florianópolis/SC, as quais serão utilizadas para a presente pesquisa. A organização, hoje possui um quadro de funcionários nas lojas relativamente baixo, perfazendo um total de 37 colaboradores, distribuídos entre 34 atendentes e um supervisor para cada loja.

A organização X é explícita quanto as suas normas e exigências já no momento de contratação de novos colaboradores, ela procura deixar bem claro que utiliza o trabalho sob pressão através do cumprimento de metas, horários e normas rígidas e uma total fidelidade e obediência a mesma; estas características serviram de estímulo para elaboração do presente estudo.

Tendo em vista a busca pela compreensão do estilo de trabalho sob pressão nas lojas da empresa X de telefonia, tem-se exposto o seguinte problema de pesquisa:

Existe trabalho sob pressão e quais são suas influências nas lojas da empresa X de telefonia, com sede em Florianópolis?

1.2 Objetivos do trabalho

1.2.1 Objetivo geral

Identificar a existência e as influências do trabalho sob pressão nas lojas da empresa X de telefonia, com sede em Florianópolis.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Analisar a satisfação dos colaboradores com relação a empresa, com o cargo que ocupa e seu desempenho;
- b) Identificar os treinamentos realizados pela empresa e quanto estes significam para o desenvolvimento de pessoal;
- c) Analisar a rotatividade de pessoal e o absenteísmo na empresa;
- d) Analisar a relação chefe x subordinado na empresa;
- e) Identificar as conseqüências do trabalho sob pressão à saúde dos colaboradores.

1.3 Justificativa e importância

A importância e viabilidade desta pesquisa se confirmam por ser um tema bastante atual, e por suas conseqüências serem vivenciadas no cotidiano de qualquer pessoa, que enfrenta problemas relacionados ao seu ambiente de trabalho.

Para a empresa este projeto tende a trazer benefícios, no sentido de esclarecer uma série de aspectos organizacionais que podem estar relacionado ao trabalho sob pressão, tais como a variação da produtividade, satisfação e insatisfação dos funcionários, relacionados à saúde dos colaboradores, entre outros. Este trabalho serve como um alerta ao avaliar os prós e contras da mesma permanecer com o estilo de trabalho sob pressão. As informações contidas neste são bastante relevantes, pois foram analisadas após um longo processo de observação e convívio com o estilo de administração da empresa estudada.

Esta pesquisa justifica-se por ser bastante interessante e didática ao leitor, especifica diversas relações muitas vezes não analisadas por este ponto de vista. Como foi visto, todos os

tópicos são inter-relacionados, variando mutualmente, o que demonstra uma lacuna teórica a respeito do tema.

Esta pesquisa, por se tratar de um tema atual, que aflige principalmente os trabalhadores, permite a qualquer organização se basear nas informações e fazer a verificação de qual a relação que possuem com seus empregados. Recomenda-se uma relação harmoniosa, que contribua para a longevidade das empresas.

Este estudo se justifica também devido ao aprofundamento do tema trabalho sob pressão, tanto para o próprio pesquisador quanto para os futuros leitores, sejam estes leigos ou não ao assunto.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Conceitos de trabalho e pressão

A maioria das pessoas na atualidade desempenham alguma função remunerada, ou seja, possuem algum trabalho a ser desempenhado, mas geralmente não se conhece o real significado do que se está fazendo. A competição acirrada leva as organizações a procurarem alternativas e instrumentos que façam produzir mais e melhor que seus concorrentes, dentro dessa perspectiva verifica-se a discriminação do conceito de trabalho sob pressão.

Trabalho pode assim ser descrito:

Trabalho vem do latim tripalium, que significa instrumento de tortura formado de três paus. 1. Concentração e ocupação de faculdades e aptidões humanas, neurais e adquiridas, num processo de aplicação que visa a concretização de um objetivo específico nos diversos domínios da produção, socialmente relevantes. (...) 2. Atividade profissional regular e remunerada que consta de uma série de tarefas coordenadas no sentido de produzir o bem útil ou prestar serviços à comunidade. (...) 3. Desempenho de uma série de tarefas que traduzem uma incumbência atribuída a alguém. (ACADEMIA DAS CIÊNCIAS DE LISBOA, 2001, p. 3598)

Com relação à pressão, verifica-se o seguinte significado:

A palavra pressão tem origem no latim, pressio. 1. Ação de comprimir; ato ou efeito de pressionar. (...) 3. Influência coerciva ou constrangedora, coação. "O empregado agiu sob pressão. A pressão dos acontecimentos obrigava a ceder". (ACADEMIA DAS CIÊNCIAS DE LISBOA, 2001, p. 3598)

Através da análise e junção dos conceitos é possível definir trabalho sob pressão como uma atividade profissional regular e remunerada que consta de uma série de tarefas coordenadas no sentido de produzir o bem útil ou prestar serviços à comunidade com uma influência coerciva ou constrangedora, resultante de coação, coerção. (ACADEMIA DAS CIÊNCIAS DE LISBOA, 2001)

2.2 Influências do trabalho sob pressão

O trabalho sob pressão pode influenciar diversos aspectos na empresa, esta influência pode apresentar aspectos positivos e negativos tanto para a empresa quanto para seus colaboradores. Foram analisados diversos fatores afetados e influenciados pelo trabalho sob pressão, no âmbito relacionado à organização e seus funcionários.

Pode-se analisar, através da Figura 1, o que pode ser ocasionado através do uso do trabalho sob pressão nas organizações, inclusive relacionando o sentimento ocorrido nos próprios colaboradores.

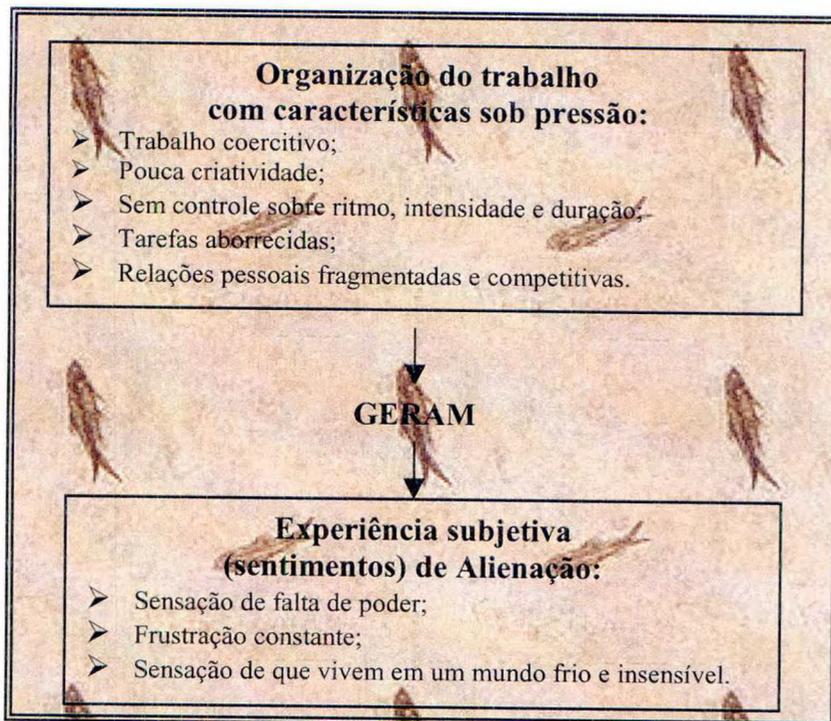


Figura 1. Efeitos do trabalho sob pressão.

Fonte: França e Rodrigues (1996)

Segundo os conceitos de França e Rodrigues (1996) o trabalho sob pressão possui diversas características, e podem influenciar tanto colaboradores quanto à empresa, muitas vezes esta influência pode gerar diversos aspectos negativos, prejudicando inclusive a saúde dos colaboradores e conseqüentemente a empresa.

A respeito do trabalho sob pressão nas empresas, pode ser verificado:

O que muitas empresas tem de desumano é o seu próprio modelo de trabalho, um modelo que, diariamente, sistematicamente, através da coerção, violenta e restringe as reais capacidades de uma pessoa dentro de um escritório ou de uma fábrica. Muito provavelmente essas reais capacidades estão ligadas a potencialidades intelectuais e emotivas, que sofrem constantes negações e sanções a partir de interações pessoais que, embora em nome da produtividade, pouco tem a ver com ela. (SPINK apud FRANÇA e RODRIGUES, 1996, p. 83)

Para França e Rodrigues (1996), a situação de coerção, de pressão, pode ser detectada através de diversas conseqüências tanto para grupos de funcionários quanto para as organizações.

Para os grupos:

- a) Competição não saudável;
- b) Politicagem;
- c) Comportamento hostil com as pessoas;
- d) Perda de tempo com discussões inúteis;
- e) Pouca contribuição ao trabalho;
- f) Membros trabalham isoladamente;
- g) Problemas comuns não são compartilhados;
- h) Alto nível de insegurança;
- i) Grande dependência do líder;
- j) Insatisfação geral.

Para as organizações:

- a) Greves;
- b) Atrasos constantes nos prazos;
- c) Ociosidade;
- d) Sabotagem;
- e) Absenteísmo;

- f) Alta rotatividade de pessoal;
- g) Altas taxas de doenças;
- h) Baixo nível de esforço;
- i) Vínculos empobrecidos;
- j) Relacionamento entre os funcionários caracterizado por:
 - j. (1) rivalidade;
 - j. (2) desconfiança;
 - j. (3) desrespeito;
 - j. (4) desqualificação.

Estas conseqüências do trabalho sob pressão podem influenciar negativamente no próprio objetivo desta modalidade de trabalho que é a produtividade.

2.2.1 Produtividade

Um dos fatores relevantes a empresa é a produtividade, como foi verificado, o trabalho sob pressão é resultante da coerção, por este motivo nas organizações que se utilizam de trabalho sob pressão devido à rigidez das regras e a estipulação de metas por parte da empresa, a produtividade seja de serviço ou produtos tende a aumentar relativamente.

Mas afinal o que é produtividade? Segundo Megginson et. al. (1998, p. 534) “a produtividade é a quantidade de bens ou serviços produzidos por um empregado em determinado período de tempo, levando-se em consideração a qualidade”.

Segundo os conceitos de Megginson et. al. (1998) a produtividade está diretamente relacionada com o foco da empresa, o que pode permitir a mesma a ter lucro, seja este através de um bem ou serviço. Um aumento na produtividade significa para a empresa um aumento de receita, por este motivo um aumento da produtividade é sempre tão almejado.

Em relação à produtividade, afirma-se:

A produtividade é, antes de tudo, uma mentalidade: a mentalidade do progresso, do aperfeiçoamento constante. É à vontade de não se contentar com a situação atual, por melhor que possa parecer, ou seja, na realidade; é o esforço contínuo para ampliar novas técnicas e novos métodos. (FARIA, 1984, p. 68)

O aumento visível da produtividade tende a ser um dos fatores primordiais para a empresa escolher a filosofia do trabalho sob pressão, pois como este, através da coerção, causa certa disciplina aos funcionários, os mesmos podem produzir mais, sendo que o aspecto negativo, é que se estes se sentirem por demais insatisfeitos, podem produzir mais sendo que não com a mesma qualidade, o que compromete a eficiência da organização, pois segundo Maximiano (2004, p. 98) “uma organização é eficiente quando utiliza corretamente seus recursos humanos.”.

É comprovada a importância do fator humano com relação à produtividade, conforme pode ser verificado:

É evidente a importância do fator humano para o aumento da produtividade, com destaque para os aspectos de formação e treinamento de mão-de-obra especializada, atitude positiva em relação ao trabalho, comportamento condizente com a cooperação espontânea. (FARIA, 1984, p. 68)

Mas administrar a vontade dos seres humanos não é nada fácil, pois segundo os conceitos de Faria (1984) todos os indivíduos possuem dias ruins e é necessário um certo molejo para não permitir que a produtividade reduza.

Uma outra análise com relação à produtividade pode ser verificada:

A produtividade do fator humano exige que as pessoas dinâmicas e realizadores sejam designados para onde existe potencial para resultados e não para onde suas habilidades e conhecimentos produzirão resultados, por melhor que possam trabalhar. O controle da designação de tarefas é a chave da produtividade. (DRUCKER, 1980, p. 13)

Faria (1984, p. 70) aborda “o aumento da produtividade resumido a dois fatores, técnicos e humanos.”.

Fatores Humanos:

- a) Melhoria do padrão técnico-cultural do homem como meio de obter mão-de-obra qualificada e de despertar no homem a vontade de progredir;
- b) formação e treinamento contínuos de pessoal;
- c) poder aquisitivo do salário e estabilidade do emprego;
- d) relações psicossociais de incentivo à cooperação e à vontade de trabalhar.

Fatores técnicos:

- a) desenvolvimento das pesquisas e aperfeiçoamento tecnológico;
- b) emprego adequado dos equipamentos e instalações;
- c) aplicação das técnicas de organização do trabalho e de administração visando à redução do esforço humano e do tempo e ao aumento dos resultados que exprimem os objetivos.

A produtividade é sem dúvida alguma, conforme os conceitos de Faria (1984) um dos aspectos mais importantes para a empresa, mas não apenas uma grande produção e sim uma grande produção com qualidade. O aumento da produtividade resulta em aumento de vendas e este resulta em aumento de receita, que é o que toda e qualquer empresa deseja. Segundo Chiavenato (1994, p. 213) “a busca da produtividade significa a busca de melhores resultados: fazer mais com cada vez menos.”

Para Carvalho (1989) o aumento da produtividade do trabalho depende dos seguintes fatores:

- a) Da quantidade e qualidade dos meios de produção: equipamentos, máquinas, ferramentas, etc.
- b) Da qualidade da força de trabalho: nível de instrução entre empregados como fator diferenciador de produção.
- c) Da organização racional do trabalho.

- d) Da motivação (estímulos) do empregado: ambiente de trabalho, salários adequados, treinamento, etc.

Nas empresas que trabalham sob pressão este aumento é plenamente visível, o lucro da empresa tende a aumentar anualmente, sendo que no lado oposto também aumenta a rotatividade de pessoal e o absenteísmo.

A produtividade está diretamente relacionada ao treinamento desenvolvido pela empresa, pois funcionários bem treinados tendem a se tornarem eficientes e produzirem melhor, sendo que para tal precisam estar motivados.

2.2.2 Treinamento e desenvolvimento de pessoal

O treinamento e desenvolvimento de pessoal são essenciais para qualquer tipo de empresa, é necessário sempre possuir colaboradores bem preparados para o desenvolvimento de suas tarefas. Segundo Chiavenato (1986, p.287) “o treinamento é a educação profissional que visa adaptar o homem para o trabalho em determinada empresa; e o desenvolvimento profissional é a educação profissional que visa ampliar, desenvolver e aperfeiçoar o homem para seu crescimento profissional.”

Para Boog (1980) é bastante comum a confusão realizada entre os termos treinamento e desenvolvimento de pessoal, que na verdade são distintos e se completam, um processo de treinamento é mais superficial, enquanto um processo de desenvolvimento é mais direto, isto pode ser confirmado através da análise exposta na Figura 2.

	TREINAMENTO	DESENVOLVIMENTO
DEFINIÇÃO	Processo de efetuar mudanças no comportamento do homem, aplicado na aquisição de habilidades relacionadas à sua tarefa.	Processo de crescimento integral do homem, a expansão de sua habilidade de utilizar totalmente as suas capacidades e aplicar seu conhecimento e experiência para a solução ou resolução de novas e diferentes situações.
OBJETIVO	Suprir habilidades, conhecimentos e atitudes específicas, necessárias para desempenhar tarefas específicas, dentro de padrões de produtividade estabelecidos.	Suprir habilidades, conhecimentos e atitudes específicas para o desempenho de tarefas futuras num processo de crescimento contínuo.
ENFOQUE	Necessidade da tarefa/cargo atual – Corretivo – . É um meio de se resolver um problema de produção	Necessidade e potencial do indivíduo + tarefa e cargo futuro – Preventivo – . É um meio de se evitar que apareça um problema na produção.
RESULTADO ESPERADO	Homens que desempenham tarefas específicas, atendendo aos padrões de produtividade, de maneira a realizar metas pré-estabelecidas.	Homens preparados para ocupar os cargos-chave dentro da organização, na Qualidade, quantidade e época necessários.
TEMPO	Curto prazo	Médio/longo prazo

Figura 2. Quadro comparativo treinamento X desenvolvimento

Fonte: Boog (1980)

Outras diferenças entre treinamento e desenvolvimento, de pessoal podem ser assim descritas:

O desenvolvimento de pessoal é um programa de longo prazo para prover o crescimento profissional das pessoas através de condições externas capazes de realizar gradativamente as potencialidades humanas. O treinamento é o ato intencional de fornecer os meios para proporcionar aprendizagem. Aprendizagem é uma mudança no comportamento humano decorrente de novos conhecimentos, novas habilidades, novas atitudes e novos e conceitos e filosofias. (CHIAVENATO, 1994, p. 124)

Outra abordagem relacionada a treinamento e desenvolvimento podem ser assim verificadas:

Há uma tendência a relacionar treinamento a um processo de aquisição ou aperfeiçoamento de conhecimentos e habilidades e de mudanças de atitudes, particularmente envolvido com o desempenho de uma tarefa ou de um cargo. Desenvolvimento seria, sobretudo, o processo voltado para o crescimento integral do homem, observável na mudança comportamental, na expansão de suas habilidades e seus conhecimentos para a solução de novas e diferentes situações ou problemas. Na verdade, o binômio treinamento e desenvolvimento (T&D) atua numa linha de concepção mutuamente complementar. Em sua natureza, é atividade-meio para o alcance dos objetivos organizacionais. (ROCHA-PINTO et. al., 2003, p. 94)

O treinamento, através da análise dos conceitos de Boog (1980), é um tópico que causa bastante gasto para as empresas, assim também para as organizações que realizam

trabalho sob pressão, pois como as mesmas possuem grande rotatividade de pessoal, existe a necessidade de investir em treinamento de novos funcionários.

Para Megginson et. al. (1998, p. 299) “o treinamento é a obtenção de técnicas e habilidades específicas, detalhadas e rotineiras do trabalho; o desenvolvimento é a melhora e crescimento, das habilidades e atitudes dos funcionários”.

Com relação aos treinamentos, pode ser afirmado:

Treinamento é uma ação de exercitar, adestrar; ato ou efeito de treinar. (...) Treinar é fazer adquirir um hábito, um costume, uma prática. `preparar-se para execução de uma tarefa, através da repetição de exercícios; submeter-se a treinos por forma a desenvolver e melhorar capacidades. Ou por fim, obter destreza no desempenho de determinada tarefa. (ACADEMIA DAS CIÊNCIAS DE LISBOA, 2001, p. 3626)

Nas empresas onde existe o trabalho sob pressão é dado bastante ênfase para este aspecto, pois como já foi verificado, estas empresas desejam o aumento da produtividade com qualidade e para o tal é necessário possuírem profissionais bem treinados.

A respeito da necessidade de treinamento pode ser verificado:

O treinamento é algo constante e incessante. Treinar uma vez na vida não significa nada. O treinamento é uma continua redução da dissonância e uma constante busca da eficiência e eficácia das pessoas. Como consequência uma constante busca da competência profissional. Como resultado final, o alcance da excelência é o sucesso pessoal e organizacional. (CHIAVENATO, 1994, p. 135)

O treinamento para Carvalho (1974, p. 2) “é o somatório de atividades que vão desde a aquisição de habilidade motriz até o desenvolvimento de um conhecimento técnico complexo, a assimilação de novas atitudes administrativas e a evolução de comportamento face a problemas complicados.”

O treinamento, como qualquer outra atividade realizada pela empresa, possui certos objetivos, que segundo Carvalho (1989), são eles:

- a) Preparar o funcionário recém-admitido para atuar de conformidade com as características e exigências do cargo;
- b) Reciclar o colaborador já admitido, transmitindo-lhe novos métodos, técnicas e procedimentos de atuar no trabalho;

- c) Fixar o colaborador no serviço, buscando motivá-lo através da realização profissional e pessoal no contexto empresarial;
- d) Aumentar, efetivamente, a produtividade de trabalho do funcionário.

O treinamento é de supra importância para as empresas que almejam sucesso e longevidade, pois para possuir bens ou serviços de qualidade é necessário possuir colaboradores treinados de forma adequada. Nas empresas que trabalham sob pressão é bastante comum se verificar treinamentos constantes, pois estas buscam a perfeição nos serviços.

Para concluir, a relação entre o crescimento organizacional e treinamento, pode ser assim descrita:

Uma organização que deseja crescer e se desenvolver deve ter pessoas que cresçam e se desenvolvam. De fato, os empregadores pagam o custo do desenvolvimento dos empregados, mesmo que não tenham um programa formal de treinamento. Se não gastam no treinamento, pagam o preço no desempenho fraco, desperdício, reclamações, faltas e rotatividade de pessoal. (MEGGINSON et. al., 1998, p. 299)

O treinamento e desenvolvimento de pessoal podem ser visto como um investimento no capital intelectual, que para qualquer empresa apresenta certa importância, pois profissionais que pensam e desenvolvam seus conhecimentos tendem a trazer benefícios a empresa como um todo.

2.2.3 Capital intelectual

Um dos grandes aspectos influenciados pelo trabalho sob pressão diz respeito ao capital intelectual, hoje em dia conforme afirmado por Klein (1998), essenciais para o sucesso da empresa.

Segundo Xavier (1998, p.9) “capital intelectual é o conjunto de conhecimentos e informações possuídos por uma pessoa ou instituição e colocado ativamente a serviço da realização de objetivos econômicos”.

Para Stewart *apud* Xavier (1998, p. 84) “capital intelectual é material intelectual – conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência – que pode ser colocado em uso para criar riqueza”.

Para as pessoas desenvolverem seu intelecto elas necessitam de liberdade, de apoio, de qualificação, para Xavier (1998, p. 22) “a qualificação, antes de qualquer coisa, inclui o conhecimento à altura das demandas do cargo”.

Segundo os conceitos de Xavier (1998) a competência, ou eficiência, no trabalho a ser realizado, com certeza é de extrema importância para empresa, pois permitem o desenvolvimento de pessoas geradas pelo conhecimento.

Sobre o surgimento da era do conhecimento, pode ser verificado:

No decorrer dos últimos 20 anos, em que a era industrial gradativamente cede espaço à era do conhecimento, temas tais como capital intelectual, organizações de aprendizagem e ativos intangíveis vêm contribuindo para o aumento da importância da aprendizagem contínua e destacam a gestão do conhecimento. (ROCHA-PINTO et. al., 2003, p. 97)

Rocha-Pinto et. al. (2003) afirmam que existem diferenças cruciais entre as sociedades industriais e sociedades do conhecimento, esta análise pode ser verificada junto a Figura 3.

ITEM	SOCIEDADE INDUSTRIAL	SOCIEDADE DO CONHECIMENTO
Pessoas	Geradoras de custos ou recursos	Geradoras de receita
Utilização da informação	Controle	Integração
Produção	Trabalhador físico processando recursos físicos para criar produtos tangíveis	Trabalhador do conhecimento convertendo conhecimento em produtos intangíveis
Fluxo de informações	Via hierarquia organizacional	Via redes colegiadas
Estrangulamento na produção	Capital financeiro e habilidades humanas	Tempo e conhecimento
Fluxo de produção	Regido por máquina; seqüencial	Regido pelas idéias; caótico
Relacionamento com o cliente	Unilateral, via mercado	Iterativo, via redes pessoais
Aplicação do conhecimento	Operacional	Estratégico
Finalidade do aprendizado	Saber fazer	Saber ser

Figura 3. Perspectiva industrial X perspectiva do conhecimento

Fonte: Rocha-Pinto et. al. (2003)

Conforme os conceitos de Rocha-Pinto et. al. (2003), pode ser analisado a importância do conhecimento ou a criação de uma capital intelectual, tanto para organização como para seus colaboradores, pois as pessoas assumem responsabilidades e sentem-se essenciais para o sucesso da empresa.

Para Xavier (1998, p. 23) o que importa é saber que:

- a) todo cargo tem uma demanda de conhecimento, maior ou menor;
- b) as demandas de conhecimento têm a ver com a tarefa em si e com aspectos do relacionamento desta com outras atividades;
- c) o conhecimento evolui constantemente e o indivíduo precisa se manter atualizado, sob pena de perder espaço.

Ainda existem uma grande maioria de empresas que não adotam a política de capital intelectual, ou não dão valor a estes funcionários. Esta característica pode ser encontradas em empresas que trabalham sob constante pressão, como conseqüências deste processo Xavier (1998) destaca:

- a) Um grande número de boas idéias não é apresentado, pois as pessoas não são chamadas a colaborar;
- b) Às vezes boas idéias são apresentadas, mas não são levadas em conta;
- c) As áreas competem entre si e cada uma fecha suas fronteiras, evitando que as informações circulem;
- d) O chefe, em seu excesso de poder, sonega informação ao subordinado;
- e) Há um clima de desestímulo as análises e avaliações, pois cada um se atém a sua área.

Em empresas que não adotam a cultura do capital intelectual, conforme afirmado por Xavier (1998), as conseqüências negativas são notórias, pois inibe a criatividade, que geralmente traz apenas benefícios para as empresas, traz novas idéias.

A relevância da cultura de capital intelectual, pode ser assim descrita:

O conhecimento está corporificado nas pessoas. É impossível falar de conhecimento sem falar nos modos como as pessoas trabalham juntas, aprendem juntas e crescem em conhecimento individual e coletivamente. As empresas que levam o conhecimento a sério criam um ambiente e uma cultura que dão suporte ao aprendizado contínuo. (ALLE apud XAVIER, 1998, p. 90)

O capital intelectual é fundamental para o desenvolvimento organizacional, o conhecimento e competência são essenciais, pois segundo Klein (1998) o capital intelectual, ou seja o conhecimento, está diretamente relacionado ao sucesso e poder, consequentemente mais lucro e maior competitividade.

A partir do momento em que os funcionários possuem a liberdade de expressar sua criatividade e aprimorar seu conhecimento, estes se sentem satisfeitos e motivados com a empresa, no caso de se sentirem reprimidos neste sentido pode surgir à insatisfação.

2.2.4 Motivação, satisfação e insatisfação

Parece um paradoxo, mas o trabalho sob pressão pode motivar seus colaboradores. Através dele muitas vezes o empregado se torna motivado para conseguir alcançar seus resultados, objetivos pessoais, seguindo pode-se dizer a hierarquia de necessidades de Maslow, conforme explicitado na Figura 4, onde segundo Megginson et. al. (1998), as pessoas buscam seguir uma seqüência de necessidades, buscam primeiro atingir as necessidades traçadas na base da pirâmide e assim até alcançar seu topo, onde esta se torna realizada pessoalmente e profissionalmente.

Para Toledo (1978, p. 34) “um motivo é um fator interno que dá início, dirige e integra o comportamento de uma pessoa. Esse motivo é constituído de um impulso e uma recompensa, que se dá quando o objetivo do impulso é alcançado”.

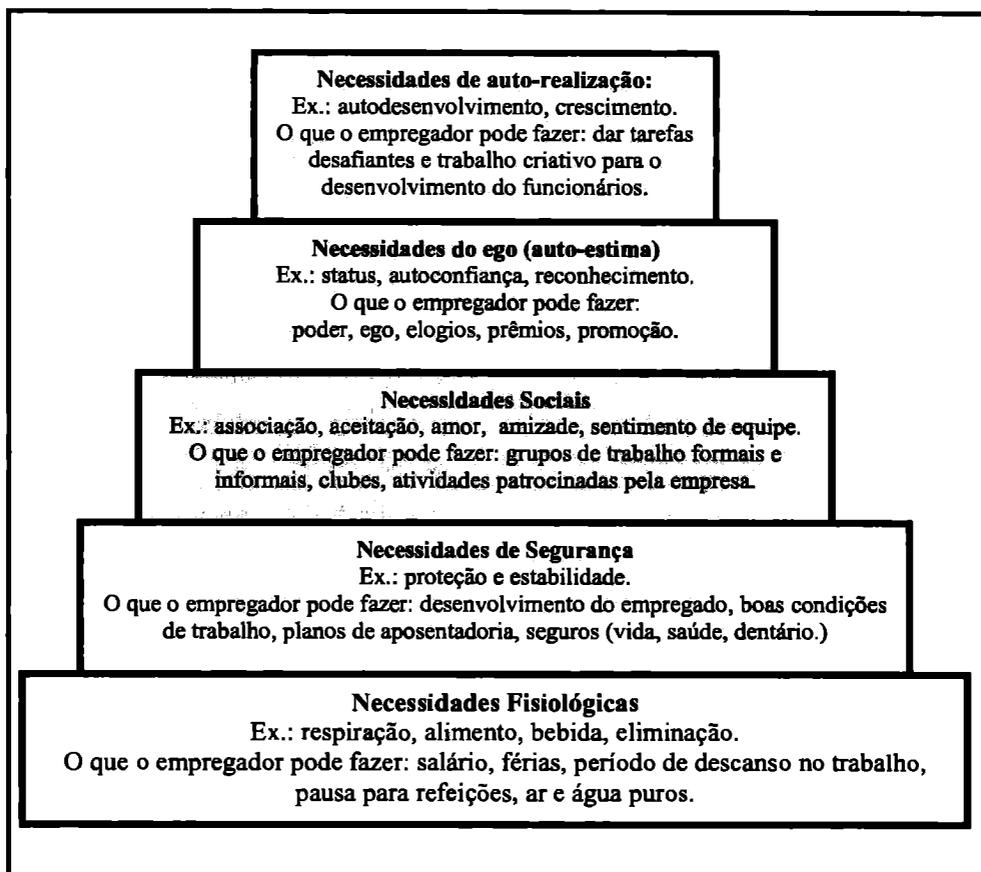


Figura 4. Hierarquia de necessidades de Maslow, em teoria, e aplicada à motivação na administração.

Fonte: Megginson et. al (1998)

Sobre motivação no trabalho, pode ser afirmado:

A motivação no trabalho tem raízes no indivíduo, na organização, no ambiente externo e na própria situação do país e do mundo em determinado período de tempo. (...) A motivação para o trabalho é um estado de espírito positivo, que permite ao indivíduo a realização das tarefas do cargo e de seu pleno potencial. (AQUINO, 1980, p. 239)

Segundo os conceitos de Bergamini (1980), o oposto da motivação resulta em insatisfação, colaboradores não motivados se tornam insatisfeitos com seu trabalho, não sentem prazer no que estão realizando, não encontram motivos para seguir em frente, sentem-se insatisfeitos pessoalmente e necessitam buscar satisfação de alguma fonte.

Com relação à insatisfação e satisfação pessoal, pode ser verificado:

Em seu curso normal, a necessidade (sinônimo de desejo, tendência, impulso, instinto, motivo) processa-se em quatro momentos: estímulo, insatisfação, satisfação e extinção. O estímulo, que pode ser interno ou externo, rompe o

equilíbrio e desenvolve um estado de insatisfação. A insatisfação traduz-se por tensões que incitam o organismo a necessitar, desejar, apetecer, tender... – atua como um processo dinamogênico, movendo o organismo à procura de satisfação. A satisfação é o encontro do necessário, capaz de reduzir tensões e restabelecer o equilíbrio. Relaxadas às tensões, o processo encaminha-se para o seu término com a extinção dos desejos. (BERGAMINI, 1980, p.131)

Fournies (1992) afirma que existem fatores que podem influenciar a satisfação e a insatisfação dos colaboradores da empresa.

Fatores de insatisfação:

- a) Política administrativa da empresa;
- b) Supervisão;
- c) Condições de trabalho;
- d) Salários.

Fatores de satisfação:

- a) Conquistas, mérito;
- b) Reconhecimento;
- c) O trabalho em si;
- d) Responsabilidade.

As empresas que realizam o trabalho sob pressão podem periodicamente motivar seus funcionários através de viagens, festas, aumentos salariais, entre outros. Mas Drucker (1972, p. 163) afirma que “recompensas e incentivos financeiros são importantes, naturalmente, mas atuam em grande parte negativamente. O descontentamento com as recompensas financeiras é um poderoso desestímulo, que mina e corrói o desempenho.”

Como foi verificado, as motivações financeiras não apresentam necessariamente resultados positivos. Mas, como saber então a maneira certa de motivar os funcionários? Megginson et. al. (1998, p. 346), afirma que “a motivação é um processo de induzir uma pessoa ou um grupo, cada qual com necessidades e personalidades distantes, a atingir os objetivos da organização, enquanto tentam também atingir os objetivos pessoais”.

Realmente pode se concluir que é bastante difícil saber a maneira certa de motivar os colaboradores. Em empresas que trabalham sob pressão a motivação é essencial, pois é necessário algum estímulo para que os empregados permaneçam ligados a empresa, sintam-se satisfeitos com a mesma.

Pode-se dizer que:

A motivação surge através da interação de recompensas intrínsecas e extrínsecas com as necessidades dos empregados, modificadas pelas expectativas dos funcionários. Os administradores podem motivar os empregados a melhorar o desempenho criando um clima positivo onde as pessoas possam ser motivadas. (MEGGINSON et. al., 1998, p. 349)

Entre a relação direta da produtividade e motivação, Megginson et. al. (1998, p. 349) afirma que “a motivação é a melhor fonte potencial de maior produtividade. Assim, as capacidades dos empregados serão usadas com mais eficácia, o que por sua vez se deve a uma melhor satisfação no trabalho, assim como uma maior produtividade”.

Segundo os conceitos de Megginson et. al. (1998) para a empresa a motivação basicamente se resume em um único resultado, que é o aumento da produtividade, conseqüentemente de receita, sendo que para os colaboradores se resume em satisfação pessoal.

Por fim, pode-se dizer:

Você pode comprar o tempo de um homem; você pode comprar a presença física de um homem em determinado lugar; você pode até mesmo comprar dele certo número de movimentos musculares por hora ou por dia; mas você não pode comprar entusiasmo. Não pode comprar iniciativa; não pode comprar devoção de corações, mentes e almas. Essas coisas você precisa ganhar. (MEGGINSON et. al., 1998, p. 365)

A motivação e satisfação dos colaboradores podem ser consideradas uma ponte para eficiência e eficácia das tarefas realizadas, pois a partir do momento que o funcionário se sentir motivado para realizar seus trabalhos e satisfeito com a empresa tende a ser também eficaz e eficiente.

2.2.5 Eficiência e eficácia no trabalho

A eficiência e eficácia no trabalho estão altamente ligada à motivação e produtividade do colaborador. Em empresas em que os funcionários trabalham sob pressão a eficiência, assim como a eficácia tende a serem elevadas, devido à própria coerção exercida para o cumprimento das metas pré-estabelecidas.

Com relação à eficiência pode ser afirmado:

O grau de eficiência do trabalho humano e da conseqüente produtividade global em uma organização apresenta-se variável na prática. Muitos e diferentes são os fatores que exercem influência sobre a eficiência do desempenho do homem no trabalho. (FARIA, 1984, p. 74)

Para Chiavenato (1994) eficiência e eficácia podem ser bem distintas, como demonstrado na Figura 5, já que a eficiência está relacionada ao meio, ao fazer bem as coisas, e a eficácia é o resultado, baseia-se no alcance dos objetivos propostos.

EFICIÊNCIA (Otimização na utilização dos recursos disponíveis)	EFICÁCIA (Otimização no alcance dos objetivos organizacionais)
➤ Refere-se aos meios, ao caminho utilizado, às etapas seguidas.	➤ Refere-se aos fins, aos alvos, aos objetivos pretendidos.
➤ Relacionada com os métodos.	➤ Relacionada com os resultados, com os propósitos e finalidades.
➤ Ênfase na burocracia.	➤ Ênfase nos objetivos/resultados.
➤ Ligada ao processamento do sistema (<i>throughput</i>).	➤ Ligada à saída ou resultado do sistema (<i>output</i>).
➤ Executar bem as coisas.	➤ Alcançar os resultados.
➤ Melhor maneira de executar.	➤ Busca do sucesso.
➤ Orientação internalizada para os recursos empresariais.	➤ Orientação externalizada para os objetivos organizacionais.
➤ Visão voltada para o método, para o meio, para o curso de ação.	➤ Visão voltada para o resultado, para a conseqüência, para o fim.
➤ Refere-se a como fazer as coisas.	➤ Refere-se ao porquê das coisas.

Figura 5. A eficiência e a eficácia.

Fonte: Chiavenato (1994)

A eficiência, segundo Megginson et. al. (1998), é a capacidade de fazer as coisas direito, e a eficácia é a capacidade de fazer as coisas certas ou de conseguir resultados. No aspecto da eficiência, o trabalho sob pressão pode apresentar aspectos positivos, pois os

colaboradores são treinados para não errar, com isto tendem a aumentar sua responsabilidade e se tornarem mais atentos ao seu trabalho. Um trabalhador deste tipo de empresa, ao sair da mesma, tende a fazer sucesso em qualquer outra empresa, pois se torna bastante disciplinado.

Segundo Faria (1984, p.75) “os fatores que afetam a eficiência podem ser divididos em fator homem e fator trabalho.”

O Fator Homem compreende o seguinte desdobramento:

- a) Aspecto fisiológico: energia humana e leis do dispêndio energético; trabalho muscular e suas leis; fadiga humana; medicina do trabalho;
- b) Aspecto psicológico: personalidade; inteligência; aptidões e capacidades; seleção e orientação;
- c) Aspecto psicossocial: comunicações; motivação e liderança; cooperação; problemas de moral; assistência social;
- d) Aspecto técnico-educacional: aprendizagem; treinamento; colocação; readaptação.

O Fator Trabalho abrange os aspectos:

- a) Meio físico: arranjo físico das instalações, instrumentos, maquinaria; higiene do trabalho – prevenção de enfermidades; condicionamento do ambiente físico;
- b) Organização: análise e simplificação do trabalho; medida do trabalho; fixação de tarefas; estabilização de postos; ritmos e pausas intercaladas no trabalho; duração diária e semanal do trabalho.

Com relação à eficiência e eficácia pode ser verificado:

Nem sempre a eficiência e a eficácia andam juntas. Não é comum andarem de mão dadas em muitas empresas. Pode-se encontrar uma equipe altamente eficiente mas pouco eficaz, ou uma equipe altamente eficaz porém bagunçada no seu desempenho. O pior é quando a equipe não consegue eficiência nem eficácia. O desejável é otimizar o desempenho eficiente e eficaz. Fazer as coisas com arte e elegância é alcançar objetivos através de resultados excelentes. (CHIAVENATO, 1994, p. 131)

A eficiência e eficácia, segundo Chiavenato (1994), possuem interligações, as mesmas podem ser verificadas na Figura 6.

		EFICIÊNCIA	
		BAIXA	ALTA
EFICÁCIA	BAIXA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Baixo retorno do investimento, pois os recursos são precariamente utilizados. Desperdício de materiais, de equipamentos, de mão-de-obra e de tempo, com elevados custos operacionais. ➤ Dificuldade no alcance dos objetivos organizacionais, redundando em perda do mercado, baixo volume de vendas, reclamações dos clientes, prejuízos elevados. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Elevado retorno do investimento, pois os recursos são utilizados intensivamente e racionalmente, sem o menor desperdício, graças a métodos e procedimentos bem planejados e organizados, redundando em baixos custos operacionais. ➤ Dificuldade no alcance dos objetivos organizacionais. Apesar de as coisas serem bem-feitas e corretamente executadas dentro da organização o sucesso organizacional é precário.
	ALTA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ A atividade operacional é deficiente e os recursos são precariamente utilizados. Métodos e procedimentos desordenados conduzem a um desempenho inadequado e insatisfatório, com elevados custos operacionais. ➤ Os objetivos organizacionais são alcançados, embora o desempenho pudesse ser melhor. A organização consegue alcançar objetivos, manter ou ampliar mercados, maior volume de vendas, maior satisfação dos cliente, maior lucratividade. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ A atividade operacional é bem executada e o desempenho individual e departamental é bom, pois os métodos e procedimentos são racionais. As coisas são feitas, executadas da melhor maneira, com o menor custo e menor tempo. ➤ Os objetivos organizacionais são alcançados e os resultados são vantajosos para a empresa. A atividade operacional é excelente e permite alcançar resultados excelentes que asseguram sobrevivência, estabilidade e crescimento da empresa.

Figura 6. As relações entre eficiência e a eficácia.
Fonte: Chiavenato (1994)

Conclui-se através dos conceitos de Chiavenato (1994) que um profissional para ser eficiente no que faz deve levar em consideração diversos fatores e a empresa pode lhe proporcionar um apoio adequado, pois trabalhadores satisfeitos produzem mais e o fazem da maneira certa.

A eficiência e eficácia podem ser resultados de um estilo adequado de liderança, pois da mesma maneira que são influenciadas pela satisfação e motivação o excesso de poder pode constrianger os colaboradores e o líder amigo pode auxiliar neste processo.

2.2.6 Poder ou liderança

Existe uma grande diferença, conforme os conceitos de Megginson et. al. (1998), entre poder, este é outorgado por líderes autoritários, e liderança, esta é discutida por líderes participativos; e o que se deseja sempre é que a empresa possuam os líderes participativos, sendo que nas empresas que se utilizam do trabalho sob pressão geralmente se encontra o excesso de poder, de autoridade, já que este é resultado de coerção.

Sobre a importância da liderança, pode ser afirmado:

É a arte de impor-se à vontade de um sobre outros, de tal maneira que comande o respeito deles, sua confiança, e sua sincera cooperação. Isso não pode ser conseguido pelo uso arbitrário da posição e autoridade do administrador. Isso requer um esforço sincero da parte do líder para ganhar e conservar a confiança de seu pessoal, para usar a força deles e as qualificações otimamente, e para reconhecer que eles são capazes de contribuição criativa e significativa no sentido de atingir as metas da companhia. (CARNEGIE et. al, 1978, p.190)

Segundo Vergara (2000) o poder é uma relação de dependência, onde existe a capacidade de exercer influência sobre indivíduos e grupos, e a liderança está associada a estímulos, incentivos que possam provocar a motivação nas pessoas para a realização da missão, da visão e dos objetivos empresariais.

Hall (1984) afirma que a liderança é um tipo de poder e se distingue deste na medida em que implica em influências e não em mandar, ordenar.

Por estes motivos é preferível que nas empresas existam relações de liderança e não de poder, pois um líder estimula, já um autoritário outorga, manda; nada melhor do que tomar decisões participativas, e isto ocorre freqüentemente em relações de liderança participativa. (FARIA, 1984)

Segundo Faria (1984, p. 40) “ o poder é a capacidade inerente a uma pessoa para influenciar de outros, de acordo com sua vontade.” Sendo que Hall (1984, p.92) afirma que “toda relação social envolve poder e um dos resultados do poder é o conflito”.

O poder basicamente é descrito como algo coercitivo, algo que provoca temores, o excesso do mesmo pode causar medo e constrangimento, conforme afirma Megginson et. al. (1998, p. 262), “ o poder coercitivo resulta da expectativa das pessoas com relação ao castigo que sofrerão se não seguirem as regras.” Nas empresas que trabalham sob pressão é bastante comum se verificar o excesso de poder, ou de líderes autoritários, onde o colaborador não tem direito a opinião sua obrigação é apenas produzir com qualidade.

Segundo Megginson et. al.(1998, p. 350) “ a liderança é um processo de influenciar as atividades individuais e grupais no estabelecimento e cumprimento de metas”.

A respeito de líderes e liderança, pode ser verificado:

À medida que uma é capaz de motivar, influenciar ou dirigir o comportamento de outras pessoas está exercendo liderança. A liderança constitui uma das mais importantes influências que se pode exercer em relação ao desempenho das pessoas. E pode-se dizer que a capacidade para o exercício da liderança determina em larga escala a eficácia do líder. (GIL, 1994, P. 124)

Portanto, é possível analisar alguns tipos diferenciados de líderes, os mais comuns são os autoritários e os participativos:

Líderes autoritários tomam todas as decisões, em vez de pedir que seus seguidores participem delas; já os líderes participativos envolvem bastante os seguidores no processo de decisão, usam o envolvimento grupal para estabelecer objetivos e estratégias básicos e para determinar as funções dos cargos. (MEGGINSON et. al., 1998, p. 377)

Fiedler (1981, p. 3) afirma que “o líder é alguém um pouco mais dotado que as pessoas comuns; alguém que atrai as pessoas a si como um imã, por meio de carisma. Ele é um indivíduo que os outros desejam seguir, que lhes inspira confiança, respeito e lealdade”.

Carnegie et. al. (1978) afirma que o líder deve ter suficiente conhecimento para dirigir, guiar e apoiar seu pessoal.

Para Matos (1988) a responsabilidade fundamental de um líder é manter integrada a equipe, conforme esquema da Figura 7, pois a integração se processa a base de motivações, interesses e objetivos comuns, como resultado da perfeita integração surge à produtividade.

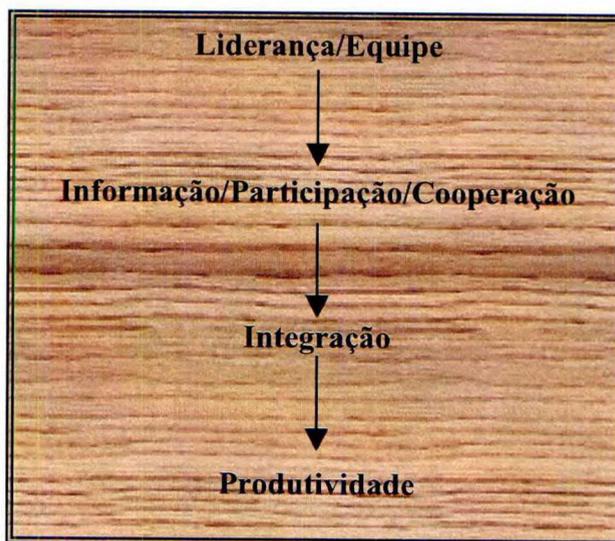


Figura 7. Resultados de um processo de liderança
Fonte: Matos (1988)

Conforme analisado os conceitos de Matos (1988), a liderança pode proporcionar um aumento de produtividade para a empresa, por este motivo muitas delas optam por escolher líderes participativos, que usufruem da liderança participativa, ao invés de líderes autoritários, que lideram através do uso do poder, da coerção.

Um dos resultados encontrados no excesso de poder é a obediência, a disciplina; conforme afirma Hall (1984, p. 97) “a obediência é a consequência mais freqüente de um ato de poder.”

Pode-se dizer que a obediência e disciplina seriam um dos aspectos positivos do poder, conforme afirmado por Hall (1984). A disciplina é essencial para um ser humano de sucesso, sendo que é necessário ter certos limites, obediência demais também não é o ideal, pois limita a possibilidade de criatividade e a utilização do capital humano.

Os líderes, segundo os conceitos de Rocha-Pinto et. al. (2003), devem desenvolver algumas competências, para que possam não se tornar autoritários ao extremo e acabar por sufocar a chance de criar conhecimento para empresa.

As principais competências são:

- a) Saber agir: saber o que e por que faz.
- b) Saber julgar, escolher, decidir.
- c) Saber mobilizar: saber mobilizar recursos de pessoas, financeiros e materiais, criando sinergia entre eles.
- d) Saber aprender: trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais, saber desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento dos outros.
- e) Saber comprometer-se: saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização.
- f) Saber assumir responsabilidade: ser responsável, assumindo riscos e as conseqüências de suas ações, e ser por isso reconhecido.

Para Rocha-Pinto et. al. (2003), o desenvolvimento destas competências podem criar grandes líderes, líderes eficazes, capazes de criar um ambiente que propicie o desenvolvimento das pessoas e do conhecimento das mesmas, criando uma ambiente de trabalho agradável e compensador para todos colaboradores e, conseqüentemente, para empresa gerando resultados compensadores.

Um líder também deve saber definir as tarefas para seus subordinados, caso isto não ocorra de maneira adequada podem surgir à ambigüidade, incompatibilidade ou mesmo a sobrecarga de papéis.

2.2.7 O exercício do papel

Toda e qualquer empresa é dividida por papéis, ou também dito atividades desempenhadas, segundo Chiavenato (1994, p. 121) “a empresa pode ser visualizada como um *sistema de papéis*. (...) Papel é o conjunto de atividades e comportamentos solicitados de um indivíduo que ocupa determinada posição em uma organização.”

Para Megginson et. al. (1998, p. 20) “todo e qualquer funcionário de uma organização, exerce diversas atividades distintas, podendo ser distribuídas em quatro aspectos: pessoais, técnicas, administrativas e interativas”. A Figura 8 simplifica estas técnicas, segundo os conceitos de Megginson et. al. (1998).

PESSOAIS	TÉCNICAS	ADMINISTRATIVAS	INTERATIVAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Administrar o próprio tempo ➤ Desenvolver a própria carreira ➤ Lidar com seus afazeres pessoais 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Lidar com instrumentos ➤ Solucionar problemas técnicos ➤ Desempenhar funções técnicas 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Processar papelada ➤ Controlar diretrizes e procedimentos ➤ Manutenção de operações estáveis 	Desenvolver atividades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Interpessoais ➤ Informacionais ➤ Decisórias

Figura 8. Atividades desempenhadas.

Fonte: Megginson et. al (1998)

Segundo os conceitos de Megginson et. al. (1998), as tarefas a serem desempenhadas pelos funcionários podem ser divididas em alguns aspectos, sendo que para qualquer funcionário desenvolver suas atividades com grandeza é necessário ter em mente quais tarefas necessita realizar.

Sobre desempenho de papel, pode ser afirmado:

O desempenho de papel de cada pessoa é influenciado por uma infinidade de fatores. (...) O episódio de desempenho de papel começa com o gerente explicando ao subordinado o que espera que ele faça ou realize (expectativa de papel). O subordinado recebe as explicações e interpreta esta expectativa comunicada com algum ruído ou distorção proveniente do processo de comunicação humana ou de seu sistema cognitivo (papel percebido). A partir daí, o subordinado passa a fazer aquilo que lhe foi explicado, de acordo com a sua interpretação e percepção e através de sua capacidade profissional (comportamento de papel). Enquanto isso, o gerente avalia o desempenho com sua expectativa papel. Sendo que este episódio de desempenho de papel pode trazer quatro discrepâncias. (CHIAVENTATO, 1994, p. 121)

Para Chiavenato (1994) existem quatro discrepâncias ou diferenças, que ocorrem entre o gerente e o subordinado no episódio do desempenho de papéis, esquematizadas através da Figura 9 e descritas abaixo:

- a) Discrepância de expectativas: é a diferença entre a expectativa de papel transmitida pelo gerente e o papel percebido segundo a interpretação do subordinado.
- b) Discrepância de papel: é a diferença entre o papel percebido pelo subordinado e o comportamento de papel que ele consegue desempenhar em função de sua capacidade e experiência.
- c) Retroação de discrepância: é a diferença entre o comportamento de papel do subordinado e o comportamento monitorado pelo gerente.
- d) Discrepância de desempenho: é a diferença entre o comportamento monitorado pelo gerente e a expectativa de papel que ele transmitiu ao subordinado.

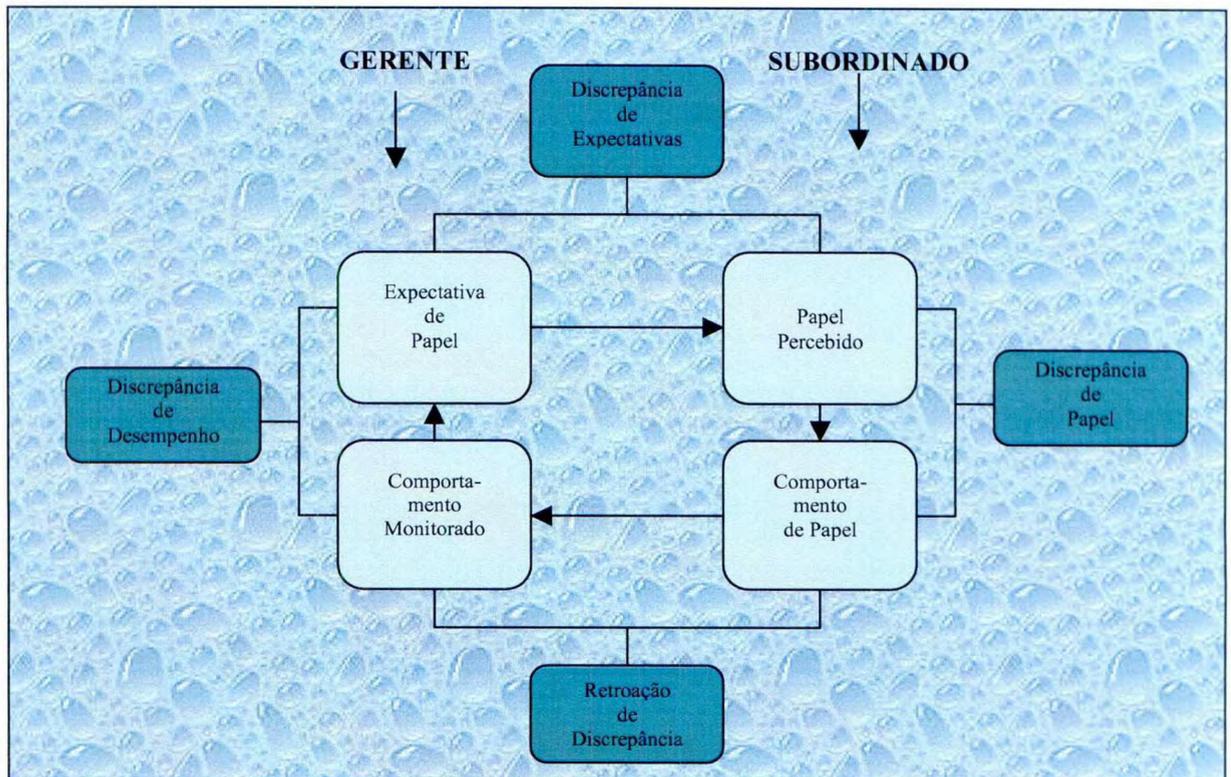


Figura 9. O episódio do desempenho de papel: as discrepâncias entre gerente e subordinado.

Fonte: Chiavenato (1994)

Segundo os conceitos de Chiavenato (1994) o perfeito processo de desempenho de papel é importante para que os colaboradores da empresa possam saber exatamente o que devem fazer, para que tal desempenho seja alcançado é necessário se evitar sempre a sobrecarga de papéis, assim como sua ambigüidade.

Com relação à ambigüidade de papéis França e Rodrigues (1996, p. 108) afirmam, “a ambigüidade de papéis surge quando a pessoa ou os membros do ambiente de trabalho não tem muita certeza de que papel devem desempenhar”.

A ambigüidade de papéis, conforme verificado nos conceitos de França e Rodrigues (1996) pode ser correlacionada a discrepância de papéis, segundo os conceitos de Chiavenato (1994), pessoas que não possuem claramente as funções que irão desempenhar dificilmente conseguem realizá-la com maestria.

Um outro aspecto relacionado a um mau processo de desempenho de papéis condiz com a sobrecarga de papéis, que segundo França e Rodrigues (1996, p. 109) “nesta situação a pessoa possui um número demasiado de papéis”, isto ocorre freqüentemente em empresas onde existe uma grande rotatividade de pessoal ou mesmo escassez de funcionários, pois apenas uma pessoa absorve diferentes tarefas ao mesmo tempo.

Outro tópico comum diz respeito à incompatibilidade de papel, segundo França e Rodrigues (1996, p. 108) “ela surge quando as expectativas dos membros do ambiente de trabalho são bem conhecidas por eles, mas são incompatíveis com as características da pessoa para o desempenho deste papel”.

A incompatibilidade de papéis segundo os conceitos de Xavier (1998) podem ser extremamente desastrosas para os profissionais, pois estes tendem a se anular, evitando assim o aprimoramento de seu conhecimento, ou desenvolvimento de seu capital intelectual.

Empregados sobrecarregados, insatisfeitos, e entre todos outros fatores, tendem a procurar novas oportunidades, influenciando assim o *turnover*, ou seja, a rotatividade de pessoal.

2.2.8 Rotatividade de pessoal

O índice de rotatividade de pessoal é algo relevante para a empresa, pois está diretamente ligado aos custos, sejam estes de admissão, demissão, ou mesmo de treinamento. Quanto maior este índice maior o custo para a empresa.

Sobre rotatividade de pessoal pode-se dizer:

O termo rotação de recursos humanos é usado para definir a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente; em outras palavras, o intercâmbio de pessoas entre a organização e o ambiente é definido pelo volume de pessoas que ingressam e que saem da organização. (CHIAVENATO, 1989, p. 33)

Para Chiavenato (1989, p. 38) “a rotação de pessoal não é uma causa, mas o efeito, a consequência de certos fenômenos localizados interna ou externamente à organização que condicionam a atitude e o comportamento do pessoal.”

A respeito de rotatividade pode assim ser verificado, “rotatividade significa alternância ou revezamento.” (ACADEMIA DAS CIÊNCIAS DE LISBOA, 2001, p. 3283).

A rotatividade de pessoal elevada não é desejável, segundo os conceitos de Chiavenato (1989), pois além de se aumentar os custos diretos, pode se verificar também o aumento dos custos indiretos; através de um alto índice de rotatividade é possível se verificar uma redução na produtividade e na qualidade dos serviços ou bens, pois com este alto índice não é possível treinar adequadamente os novos funcionários, pode-se dizer que a rotatividade de pessoal e o treinamento estão inteiramente interligados.

Com relação aos aspectos negativos da alta rotatividade pode-se afirmar:

A rotatividade de pessoal – pelos seus inúmeros e complexos aspectos negativos – quando acelerada, torna-se um fator de perturbação. Principalmente quando forçada pelas empresas no sentido de obtenção de falsas vantagens a curto prazo, o certo é que a médio e longo prazos a rotatividade provoca enormes prejuízos para a empresa, ao mercado e economia como um todo – e, principalmente, ao empregado tomado individual ou socialmente em relação a sua família.(CHIAVENATO, 1986, p. 119)

Para a empresa a rotatividade de pessoal é bastante onerosa, pois a cada saída de funcionário, normalmente segue de uma admissão de outro funcionário, e este giro cria um custo alto de mão-de-obra.

2.2.9 Aspectos relacionados à saúde

Uma das influências negativas causadas pelo trabalho sob pressão são as que afetam os resultados da empresa e a saúde dos colaboradores, pois é bastante comum verificar funcionários deste tipo de empresa apresentando alguma enfermidade, as mais comuns atualmente são o *stress*, a L.E.R. e a fadiga, como consequência ocorre o aumento dos índices de absenteísmo e afastamentos mais longos.

Sobre os aspectos relacionados à saúde, para o funcionário e a empresa, pode ser verificado:

A doença raramente é bem vista durante o trabalho. Para o trabalhador, que usa sua capacidade física e mental como garantia e retorno financeiro para sua sobrevivência e de sua família, além de outras necessidades, a doença ou até mesmo a dor, geralmente significa fragilidade, limitação e preocupação quanto a sua capacidade, além de condições de trabalho inadequadas, queda de desempenho, despesas a mais. Para o empregador, doença significa queda de produtividade, comprometimento nos resultados da empresa. (FRANÇA e RODRIGUES, 1996, p. 78)

São várias as doenças que podem ser verificadas e que influenciam nos afastamentos, as que serão abordadas mais profundamente serão o *stress*, a L.E.R. e fadiga humana, estas são responsáveis também pelo alto absenteísmo, analisado posteriormente.

2.2.9.1 *Stress*

O *stress* é um mal muito comum atualmente, ele causa mal-humor, depressão, frustração, irritabilidade, entre outros. Ele é resultado do cotidiano atual, onde há muitos problemas e poucas soluções, muitas contas e pouco dinheiro, onde há um acúmulo de frustrações.

O *stress* pode ser definido “como um conjunto de perturbações psíquicas e fisiológicas por fatores agressivos externos e por emoções, que exigem uma adaptação do organismo”.(ACADEMIA DAS CIÊNCIAS DE LISBOA, 2001, p. 3462)

Segundo Megginson (1998, p. 445) “o *stress* é uma reação do organismo a estímulos físicos ou psicológicos, que afetam o bem-estar do indivíduo.”

O *stress* é bastante comum em qualquer tipo de organização, sendo que é mais evidente em locais onde existe o trabalho sob pressão, devido a constante coerção, uma preocupação com o cumprimento de metas, o medo de perder o emprego e a dificuldade que existe em conseguir um novo emprego.

Para França e Rodrigues (1996, p. 20) “*stress* é um conjunto de reações que um organismo desenvolve ao ser submetido a uma situação que exige um esforço para adaptação”. Isto pode ser verificado através da Figura 10.

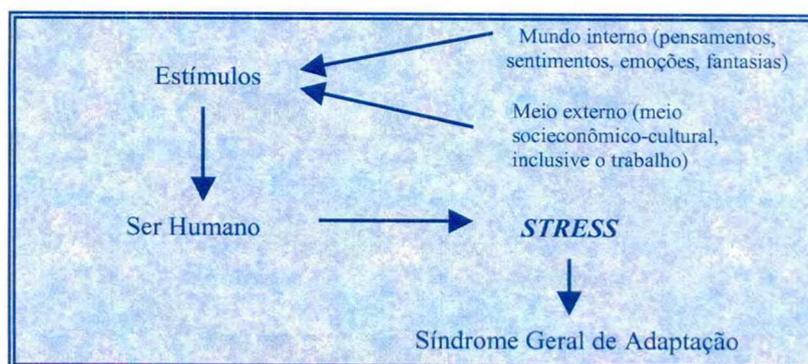


Figura 10. Representação esquemática do processo de *stress*.

Fonte: França e Rodrigues (1996)

Stress pode ser assim definido:

Stress é uma relação particular entre uma pessoa, seu ambiente e as circunstâncias as quais está submetido, que é avaliada pela pessoa como uma ameaça ou algo que exige dela mais que suas próprias habilidades ou recursos e que põe em perigo seu bem-estar. (FRANÇA e ROBRIGUES, 1996, p. 24)

Para a empresa também existem problemas relacionados ao *stress*, pois quando uma pessoa se encontra *estressada* acaba por não realizar seu trabalho adequadamente. Megginson et. al. (1998, p. 446) afirma, “os custos do *stress* na organização são enormes. Certamente uma pessoa com *stress* pode não funcionar tão eficientemente como uma pessoa que leve uma vida mais equilibrada”.

Conclui-se através dos conceitos de Megginson et. al. (1998) que o *stress* realmente causa danos incalculáveis tanto para a empresa e principalmente para o indivíduo, pois pessoas estejam com alto índice de *stress* acabam por prejudicar também sua vida pessoal.

Alguns fatores organizacionais causadores do *stress*, segundo Megginson (1998), são:

- a) uma organização muito centralizada com a tomada de decisão concentrada no topo;
- b) muitos níveis e pequenas amplitudes de controle;
- c) pressão excessiva e contínua dos níveis mais altos;
- d) exigências conflitantes nos níveis baixos;
- e) falta de clareza com respeito aos objetivos organizacionais e de trabalho;
- f) ampla liderança autocrática e supervisão cerrada;
- g) pouco ou nenhuma participação nas decisões dos supervisores ou empregados;
- h) ampliação incoerente das diretrizes da empresa;
- i) favoritismo nas decisões em relação a despedidas, aumento de salários, promoções e semelhantes;
- j) más condições de trabalho;

- k) má comunicação;
- l) falta de estrutura e descrições de funções;
- m) liderança amplamente permissiva.

França e Rodrigues (1996) afirmam que em ambientes onde existe trabalhos coercitivos existe grande chances do *stress* ser desenvolvido.

O *stress* realmente é preocupante na atualidade, pois é um dos principais fatores responsáveis por afastamentos de funcionários de seu posto de trabalho; níveis elevados de *stress* podem evoluir para depressão ou até mesmo tratamento psiquiátrico.

2.2.9.2 Fadiga humana

Uma das conseqüências do *stress* e do trabalho sob pressão é a fadiga, que também é preocupante, pois além da parte mental compromete também o físico do colaborador. Segundo Faria (1984, p. 107) “a fadiga é o resultado da alteração do equilíbrio biológico que segue a um esforço ou trabalho excessivo pelo corpo humano”.

Megginson et. al. (1998, p. 447) afirma que “a fadiga é um mal relacionado ao *stress* com raízes no ambiente em que as pessoas investem a maior parte do seu tempo em energia”.

Pode-se dizer que hoje existe um novo tipo de fadiga, segundo os conceitos de França e Rodrigues (1996), a L.E.R., ou lesões por esforços repetitivos, muito comum atualmente, devido ao uso diário do indispensável computador; sendo que a fadiga é muito mais complexa, pois geralmente envolve o âmbito mental e corporal.

Para França e Rodrigues (1996, p. 54), “a fadiga é o desgaste da energia física ou mental, por excesso de esforço ou monotonia. Esta energia pode ser recuperada através de repouso, alimentação adequada e orientação clínica”.

Sobre a fadiga, pode-se afirmar:

A fadiga pode ser definida como um estado físico e mental, resultante de um esforço prolongado ou repetido e que terá repercussões sobre vários sistemas do organismo, provocando múltiplas alterações de funções, conduzindo a uma diminuição da performance no trabalho tanto quantitativa quanto qualitativa, em graus variáveis, do absentismo do trabalho e uma série de distúrbios psicológicos, familiares e sociais. (FRANÇA e RODRIGUES, 1996, p. 55)

Segundo França e Rodrigues (1996) existem fatores que podem levar ao surgimento da fadiga, este processo pode ser verificado através do sistema exposto na Figura 11.

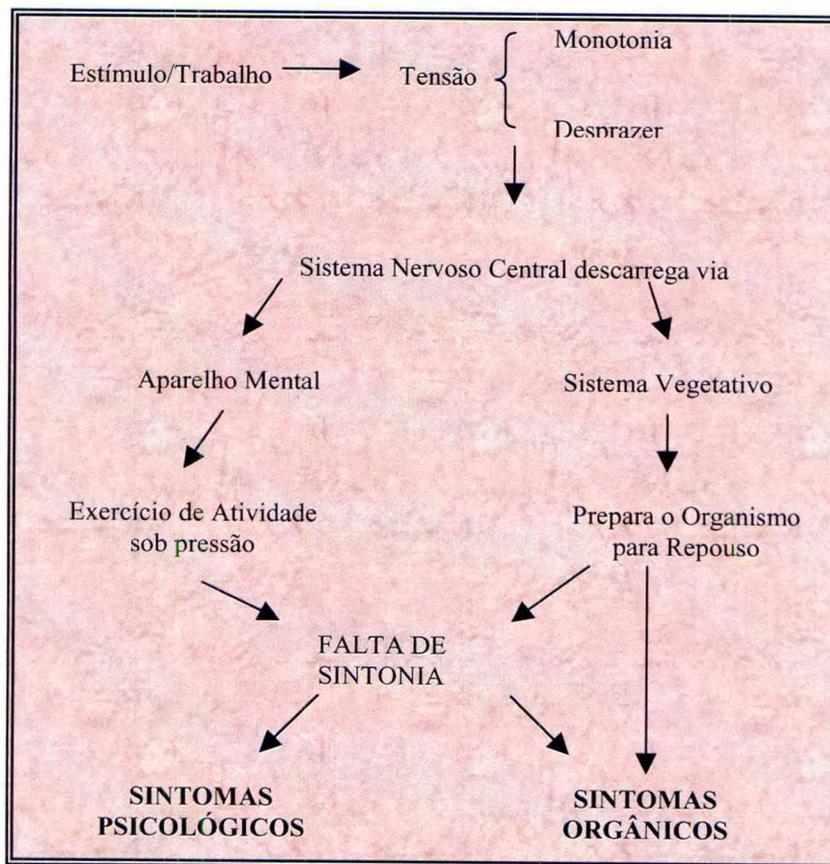


Figura 11. Esquema de mecanismos que geram a fadiga.
Fonte: França e Rodrigues (1996)

As principais características da fadiga, segundo França e Rodrigues (1996), são:

- a) Sensação de cansaço, fadiga constante e intensa após esforço mental.
- b) Exaustão ou esgotamento e fraqueza após pequenos esforços.

- c) Sintomas orgânicos mais comuns: dores musculares, tonturas, dor de cabeça com características de ser decorrente de tensão emocional, perturbações do sono diversas, alterações digestivas.
- d) Sentimento de desmotivação: falta de vontade, desatenção.
- e) Dificuldade em tomar decisões.
- f) Diminuição da capacidade de concentração.
- g) Falta de interesse na tarefa e atividades rotineiras que são executadas sob pressão.

Conforme verificado nos conceitos de França e Rodrigues (1996), a fadiga tende a ter conseqüências desastrosas tanto para o indivíduo como para a empresa, uma pessoa em estado grave de fadiga pode comprometer sua produtividade na empresa assim como prejudicar sua vida pessoal.

Existem empresas que através de sua cultura e estilo de ser que podem influenciar no surgimento da fadiga, para França e Rodrigues (1996, p. 62) “as organizações que possuem características autoritárias, rígidas e coercitivas, tendem a estimular o aparecimento da fadiga.”

Segundo Faria (1998, p. 111) “existem diversas causas relacionadas ao trabalho e seu ambiente, responsáveis pela fadiga.”

São elas:

- a) Causas inerentes ao indivíduo: temperamento, atitudes, estado psíquico, falta de repouso ou recreação, alimentação, desajustamentos ou condições psicofísicas, capacidade de recuperação, enfermidades, inabilidade, etc.
- b) Causas relacionadas ao ambiente físico do trabalho: iluminação, temperatura-umidade; ruídos, vibrações, ventilação, insalubridade, etc.

- c) Causas inerentes ao trabalho: postura inadequada, má adaptação das máquinas e ferramentas ao corpo humano, ritmo, repetição, monotonia do trabalho muscular ou mental, etc.
- d) Causas decorrentes da organização do trabalho: duração do trabalho diário e semanal, pausas intercaladas durante o dia de trabalho, arranjo físico do posto de trabalho e das unidades operativas complexas, fixação da tarefa diária, etc.
- e) Causas de natureza psicossócio-econômicas: remuneração, segurança no emprego, acúmulo de ocupações, condições de habitação, meio familiar, transporte para o trabalho, política de promoções e transferências, etc.

Para a empresa, segundo os conceitos de Faria (1984), a fadiga também não apresenta bons resultados, pois visivelmente é reduzido a qualidade e quantidade do trabalho realizado por um homem que esteja nestas condições.

Faria (1984, p. 116) afirma que “são várias as conseqüências visíveis causadas pela fadiga para empresa.” As mais comuns são:

- a) Aumento de erros, defeitos, refugos, desperdícios;
- b) Diminuição da produtividade do trabalho;
- c) Índice maior de enfermidades e de acidentes de trabalho;
- d) Maior índice de faltas ao trabalho (absenteísmo);
- e) Taxa maior de rotação de pessoal (*turnover*).

Faria (1984, p. 116) afirma que “existem meios preventivos e redutores da fadiga humana decorrente do trabalho.” Os principais são:

- a) Adaptação da velocidade do trabalho ao ritmo normal do respectivo executante;
- b) Adaptação dos equipamentos e ferramentas às exigências humanas;
- c) Arranjo físico do posto de trabalho e observância das regras de economia de movimentos;

- d) Análise e simplificação dos modos operatórios e treinamento dos respectivos executantes;
- e) Variação do trabalho individualmente monótono;
- f) Períodos de repouso a introduzir conforme a natureza do trabalho;
- g) Clima psicossocial nos grupos de trabalho.

Conforme os conceitos de Faria (1984) a melhor maneira para combater a fadiga humana é a prevenção e para isto não há nada melhor do que harmonizar o ambiente de trabalho, dar uma pausa para a pressão constante.

2.2.9.3 Lesões por esforços repetitivos – L.E.R.

Outra patologia comum em empresas onde existe o trabalho sob pressão, segundo os conceitos de Cavalcante (1997), é a L.E.R., ou lesões por esforços repetitivos, onde os colaboradores comprometem seus aspectos físicos, prejudicando assim sua produtividade, mas principalmente afetando sua saúde.

As Lesões por Esforços Repetitivos (L.E.R.), conforme os conceitos de Cavalcante (1997), se constitui num dos mais sérios problemas de saúde pública da economia mundial. A L.E.R. acomete uma quantidade crescente de trabalhadores. Variadas terminologias e conceituações tem sido usadas para definir as lesões ocasionadas por movimentos repetitivos em alguns países. Todas elas têm em comum o relato de sobreuso das extremidades superiores do corpo, geralmente por atividades repetitivas.

No Brasil, por muito tempo adotou-se inadequadamente o termo *tenossinovite*, entretanto em 1989 foi introduzido o termo Lesões por Esforços Repetitivos (L.E.R.). Esta terminologia foi conceituada pela Secretaria de Saúde.

Sobre a L.E.R pode ser afirmado:

A L.E.R. pode ser definida como um conjunto de afecções que podem acometer tendões, sinóvias, músculos, nervos, fâscias e ligamentos, isolada ou associadamente, com ou sem degeneração de tecidos, atingindo principalmente, porém não somente, membros superiores, região escapular e pescoço, sendo de origem ocupacional e decorrente, de forma combinada ou não, de: uso repetitivo de grupos musculares, uso forçado de grupos musculares e manutenção de postura inadequada. (SATO et. al. apud CAVALCANTE, 1997, p. 32)

Outro aspecto relevante, segundo os conceitos de Cavalcante (1997), é que muitos trabalhadores não têm acesso as informações sobre as conseqüências do trabalho repetitivo para a saúde, sendo assim, desconhecem a origem da dor, retardando a ajuda médica. Isso pode trazer conseqüências negativas para o tratamento da L.E.R., pois as microlesões continuadas tornam o grupo muscular susceptível a novas lesões, o que dá oportunidade ao quadro clínico de assumir um caráter extremamente recidivante e invalidante.

A L.E.R. realmente traz diversos problemas aos seus portadores, pois esta pode comprometer a saúde do colaborador por um longo período de tempo, para a empresa as conseqüências da L.E.R. se resumem ao aumento nos índices de afastamentos e absenteísmo, assim como na insatisfação dos colaboradores.

Para Pereira & Lech *apud* Cavalcante (1997) existem vários fatores que podem influenciar no aparecimento da L.E.R., os mais comuns são:

- a) Excesso de força;
- b) Repetitividade;
- c) Tensão no trabalho: exigências de produtividade e de ritmo de trabalho podem aumentar a tensão muscular, com possibilidade de ocorrência de dor muscular, fadiga e predisposição à L.E.R.

Conclui-se, através dos conceitos de Cavalcante (1997), que a L.E.R. é uma doença da era moderna, resultado da grande utilidade e relação com os computadores, nas empresas que trabalham sob pressão é bastante comum, pois como foi visto, o excesso de cobrança pode influenciar no aparecimento da mesma.

2.2.9.4 Afastamentos e absenteísmo

O alto índice de afastamentos e absenteísmo pode ser considerado uma das conseqüências negativas mais visíveis em empresas onde existe o trabalho sob pressão, isto devido aos altos índices de *stress*, fadiga e L.E.R., conforme os conceitos de Chiavenato (1989).

Sobre absenteísmo, pode ser verificado:

O absenteísmo, também denominado absentismo ou ausentismo, é uma expressão utilizadas para designar as faltas ou ausências dos empregados ao trabalho. Num sentido mais amplo, é a soma dos períodos em que os empregados da organização se encontram ausentes do trabalho, seja por falta, seja por atraso, devido a algum motivo interveniente. (CHIAVENTATO, 1989, p. 48)

A pressão do dia-a-dia, as obrigações diárias, são grandes motivadores para o aumento desses índices. O *stress* é uma das conseqüências de muita turbulência, e funcionário *estressado* não trabalha, falta constantemente ou sempre está de atestado, a empresa só tende a perder.

Segundo Chiavenato (1989, p. 51) “existem vários fatores que são bastante comuns em influenciar o aumento do nível de absenteísmos.” Os mais comuns são:

- a) Faltas por motivos médicos justificadas;
- b) Faltas por motivos médicos não justificadas;
- c) Atrasos por motivos justificados e não justificados;
- d) Licenças de toda espécie;
- e) Afastamentos por doença, por maternidade e por acidentes de trabalho.

Outro fator que também provoca altos índices de afastamentos, é a outra doença da era moderna, a L.E.R., muito comum em pessoas que trabalham constantemente com computadores, ou seja, atualmente todos estão propensos a tê-la pois não existe hoje, profissão que se afaste desta tecnologia, considerada indispensável.

Para Chiavenato (1989), as causas mais comuns do absenteísmo são:

- a) Doença efetivamente comprovada;
- b) Doença não comprovada;
- c) Razões diversas de caráter familiar;
- d) Atrasos involuntários por motivos de força maior;
- e) Faltas voluntárias por motivos pessoais;
- f) Dificuldades e problemas financeiros;
- g) Baixa motivação para trabalhar;
- h) Excesso de poder;
- i) Trabalho sob pressão.

Faltas e afastamentos constantes, segundo os conceitos de Chiavenato (1989), só trazem prejuízos para a empresa, tanto no âmbito financeiro como pessoal, pois é bastante comum que pessoas que tiveram ou tem doenças relacionados ao trabalho, ao saírem da empresa colocarem processos na justiça, pedindo indenização para a empresa, que além do prejuízo financeiro denigrem a imagem da organização.

3 METODOLOGIA

A definição da metodologia aplicada foi relevante para o desenvolvimento de um estudo de caso. Na busca de atingir objetivos geral e específicos propostos deve-se escolher as diversas modalidades de metodologias que melhor se aplique a pesquisa de interesse.

O planejamento da pesquisa começa com o estabelecimento das formas de elaboração do trabalho. Esta elaboração nada mais é do que escolher os métodos adequados para a coleta, tabulação, formatação, análise, apresentação e arquivamento de dados, buscando o mais preciso apontamento dos resultados.

3.1 Classificação da pesquisa

3.1.1 Quanto à natureza das variáveis pesquisadas

O presente trabalho se classifica quanto à natureza das variáveis estudadas, como quantitativa, que segundo Mattar (1999, p. 77), “a pesquisa quantitativa procura medir o grau em que algo está presente”.

Na pesquisa quantitativa, segundo Mattar (1999, p. 77), “os dados são obtidos de um grande número de respondentes, usando-se escalas, geralmente, numéricas, e são submetidas a análises estatísticas formais.”

3.1.2 Quanto à natureza do relacionamento entre as variáveis estudadas

Quanto à natureza do relacionamento entre as variáveis estudadas o presente trabalho é considerado uma pesquisa descritiva.

Segundo Vergara (1997, p. 45), “a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou determinado fenômeno.”

Para Mattar (1999, p. 77) “a pesquisa descritiva tem como objetivo expor o fenômeno em estudo.(...) Responde a questões como: quem, o quê, quanto, quando e onde.”

Gil (1991, p. 46) afirma que “as pesquisas descritivas tem como objetivo primordial à descrição das características de determinada população ou fenômeno.”

3.1.3 Quanto ao objetivo e ao grau em que o problema de pesquisa está cristalizado

É uma pesquisa de caráter exploratório, visto que proporciona maior familiaridade com o problema, envolvendo o método da observação e questionários para a coleta de dados.

Para Gil (1991) a pesquisa exploratória assume em geral, as formas de pesquisas bibliográficas e estudos de caso. Para Ruiz (1996, p. 50), seria uma “caracterização inicial do problema, de sua classificação e de sua reta definição. Constitui, pois, o primeiro estágio de toda pesquisa científica.”

Para Mattar (1999, p. 80) “a pesquisa exploratória visa prover um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva.”

Para Gil (1991) as pesquisas exploratórias geralmente envolvem:

- a) Levantamento bibliográfico;
- b) Entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado;
- c) Análise de exemplos que estimulem a compreensão.

Entre os principais objetivos da pesquisa exploratória, segundo Mattar (1999), pode ser verificado:

- a) Familiarizar e elevar o conhecimento e a compreensão de um problema de pesquisa em perspectiva;
- b) Ajudar no desenvolvimento ou criação de hipóteses explicativas de fatos a serem verificados;
- c) Clarificar conceitos.

3.1.4 Quanto ao escopo da pesquisa em termos de amplitude e profundidade

Quanto ao escopo da pesquisa, pode-se dizer que o trabalho é um estudo de caso, pois se restringe a análise das lojas da empresa X de telefonia. Segundo Mattar (1999, p. 78) “é um estudo profundo, mas não amplo, através do qual se procura conhecer profundamente apenas poucos elementos da população sobre um grande número de aspectos e suas inter-relações.”

Sobre estudo de caso, pode ser verificado:

Estudo de caso é circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade, ou mesmo um país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizada no campo. (VERGARA, 1997, p. 47)

Para Gil (1991) o estudo de caso pode ser dividido em quatro fases distintas:

- a) Delimitação da unidade-caso – consiste em delimita a unidade de estudo;
- b) Coleta de dados – é realizada através de diversos artificios, entre os principais estão a observação, a análise de documentos, as entrevistas e a história de vida;
- c) Análise e interpretação dos dados – consiste em partir dos dados coletados para interpretação, ou seja, para a procura dos mais amplos significados que os dados possam ter;

- d) Redação do relatório – consiste na redação dos próprios dados obtidos a fim de esclarecer os objetivos propostos.

3.1.5 Quanto à dimensão da pesquisa no tempo

Na dimensão do tempo, a pesquisa foi do tipo ocasional (*ad-hoc*), uma vez que o proposto é de solucionar um problema particular que é são as conseqüências do trabalho sobre pressão, seja este para a empresa e para o indivíduo.

“O projeto de pesquisa ocasional (...) é caracterizado pelo uso de uma amostra de elementos da população de interesse, em que elementos são medidos uma única vez no tempo e visa atender a um objetivo específico.” (MATTAR, 1999, p. 28).

3.1.6 Quanto à possibilidade de controle sobre as variáveis em estudo

Em relação ao controle sobre as variáveis em estudo, a pesquisa é do tipo *ex-post-facto*. Segundo Mattar (1999, p. 79) “a pesquisa *ex-post-facto* procura descobrir a existência de relacionamento entre variáveis após o fenômeno em estudo já ter ocorrido”.

Sobre a pesquisa *ex-post-facto*, pode ser verificado:

Na pesquisa *ex-post-facto*, tem-se um “experimento” que se realiza depois dos fatos. Não se trata rigorosamente de um experimento, posto que o pesquisador não tem controle sobre as variáveis. (...) Neste tipo de pesquisa são tomadas como experimentais situações que se desenvolveram naturalmente e trabalha-se sobre elas como se estivessem submetidas a controles. (GIL, 1991, p.55)

3.1.7 Quanto ao ambiente de pesquisa

No que tange ao ambiente de pesquisa, pode-se dizer que o trabalho realizado tem as características de um estudo de caso, que de segundo Mattar (1999, p. 25) “procuram-se dados

representativos da população de interesse, tanto em relação ao número de casos incluídos na amostra, quanto à forma de sua inclusão”.

3.2 Delimitação da pesquisa

3.2.1 População

De acordo com Mattar (1999, p. 266), “população de pesquisa é o agregado de todos os casos que se enquadram num conjunto de especificações previamente estabelecidas”. No caso específico deste estudo, a população alvo limita-se aos funcionários das lojas da Empresa X de Telefonia, 37 no total, que é onde pode ser verificado um estilo mais apurado de trabalho sob pressão. No geral, a empresa apresenta um total de 118 funcionários em Florianópolis, sendo que destes apenas os da loja possuem relevância para o estudo.

O nome da empresa não foi citado e sim substituído por Empresa X de Telefonia, o motivo para tal é não comprometer a própria organização e também o pesquisador que atualmente faz parte dos colaboradores da empresa. Por ser um trabalho crítico optou-se pela omissão.

3.2.2 Amostra

A amostra da pesquisa foi composta por 37 funcionários, todos os funcionários das lojas, distribuídos nas três localizadas da grande Florianópolis. Sobre amostra, segundo Mattar (1999, p.262), pode ser verificado, “amostra é qualquer parte de uma população”.

Para esta pesquisa foi utilizado um estilo de amostra censitária, que tem sua relevância conforme afirma Gil (1991, p. 128) “quando o universo da investigação é

geograficamente concentrado e pouco numeroso, convém que todos os elementos participem da pesquisa.”

Nesta pesquisa, o questionário foi respondido por todos os colaboradores, obtendo total aceitação e veracidade das informações coletadas.

3.3 Técnica de coleta de dados

Segundo Gil (1991, p. 129) “existem diversas técnicas adotadas para a coleta de dados, as mais comuns são as entrevistas, questionários, observação participante, a história de vida, a análise de conteúdo e o sociograma.”

Com relação a forma utilizada para a coleta de dados primários, no presente trabalho foi feita através da comunicação e da observação.

Segundo Mattar (1999) na pesquisa através da comunicação os dados são obtidos através de declaração do próprio respondente. No caso específico deste trabalho utilizou-se questionários, que segundo Mattar (1999, p. 78), “tem como característica mais importante ser o próprio respondente quem lê a pergunta e a responde diretamente no instrumento de pesquisa, sem o auxílio de entrevistadores.”

Sobre os questionários, pode ser verificado:

Constituem um conjunto de questões pré-elaboradas, sistemática e seqüencialmente dispostas em itens que constituem o tema da pesquisa, com o objetivo de suscitar dos informantes, respostas por escrito ou verbalmente sobre o assunto que os informantes saibam opinar ou informar. (CHIZZOTTI, 2001, p. 55)

O trabalho em questão também pode ser classificado como uma pesquisa por observação. Segundo Mattar (1999, p. 78) “a pesquisa por observação consiste na obtenção de dados sem que haja a comunicação com o pesquisado. Sua principal característica é de que os dados não são obtidos por declaração do pesquisado, mas através da observação de seus atos, comportamento e fatos.”

Com relação a coleta de dados secundários, que segundo Mattar (1999, p. 82) “os levantamentos em fontes secundárias compreendem: levantamentos bibliográficos, levantamentos documentais, levantamentos de estatísticas e levantamento de pesquisas realizadas”. Neste trabalho estes dados são os disponíveis na própria organização, tais como índices, manuais, sites, intranet, bando de dados, entre outros, tais dados não estarão em anexo, pois a identidade da empresa é sigilosa e estes documentos iriam comprometer e expor o nome da mesma.

Para análise da produtividade foram utilizados relatórios mensais que permitem a verificação do aumento das vendas e manutenção dos clientes antigos, assim como também os cancelamentos que ocorreram no período; tais dados foram obtidos através da própria intranet, onde é necessário uma senha de acesso especial para a conquista destas informações. O único relatório que foi demonstrado no trabalho refere-se a evolução do número de clientes do serviço X no período de 2003, e está apresentado em forma gráfica.

Os dados referentes ao absenteísmo, que envolvem os afastamentos, é registrado por meio de tabelas divididas por períodos mensais, listando os motivos de afastamentos e o nome dos colaboradores, e também arquivo dos atestados dos colaboradores. Tais dados por possuírem o nome do próprio colaborador não serão apresentados.

Com relação aos relatórios referente a rotatividade de pessoal o acesso é exclusivo ao pessoal de recursos humanos, os mesmos foram obtidos pois o pesquisador trabalha nesta área sendo que não foram anexados pois iriam comprometer o próprio realizador da pesquisa.

Outros relatórios foram utilizados sendo que o único anexado refere-se a um recrutamento interno que a empresa realizou no início do ano de 2004. Neste relatório, anexo II, foram realizadas algumas modificações para o sigilo do nome da mesma.

4 A EXISTÊNCIA E INFLUÊNCIA DO TRABALHO SOB PRESSÃO NAS LOJAS DA EMPRESA X DE TELEFONIA

Considerando o objetivo proposto pelo estudo, neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos com a aplicação da pesquisa de campo, juntamente com a análise dos dados. Estão expostos também considerações obtidas através do processo de observação perante a vivência na organização. Os dados serão apresentados conforme os tópicos abordados pela fundamentação teórica e ao fim uma análise geral relacionada a todos os tópicos pela visão dos colaboradores respondentes.

4.1 A existência do trabalho sob pressão nas lojas da empresa X de Telefonia

A realidade das organizações indicam que cada vez mais se utiliza o trabalho sob pressão, com horários e regras rígidas, ameaças relativas ao não cumprimento de metas estabelecidas, entre outros.

Segundo os conceitos de Megginson et. al. (1998, p. 224) “as organizações são grupos de indivíduos com um objetivo comum ligados por um conjunto de relacionamentos autoridade-responsabilidade; são necessárias sempre que um grupo de pessoas trabalhe junto para atingir um objetivo comum”. Nas empresas que se utilizam de trabalho sob pressão muitas vezes ocorre o excesso desta autoridade e a falta de responsabilidade. Em função das diferentes características pessoais existem pessoas que se sentem insatisfeitas com este tipo de trabalho, são pessoas que gostam mais da liberdade, de poder expressar suas idéias no momento que desejam. Por outro lado, existem pessoas que gostam de ambientes bem disciplinados e de cumprir regras.

Na empresa em estudo é verificado o estilo de trabalho sob pressão, pois são práticas comuns verificar a coerção e as ameaças relativas ao não cumprimento das metas pré-estabelecidas. Todos os funcionários da empresa realizam suas tarefas com certo medo e angústia, pois não sabem se ainda estarão empregados no final do expediente. Essa afirmação é corroborada pelos dados da pesquisa expostos na tabela e gráfico a seguir.

Tabela 1 – Você considera que na sua empresa exista trabalho sob pressão?

Alternativa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Sim	37	100%
Não	0	0%
Não sei	0	0%
Total	37	100%

Fonte: Dados primários

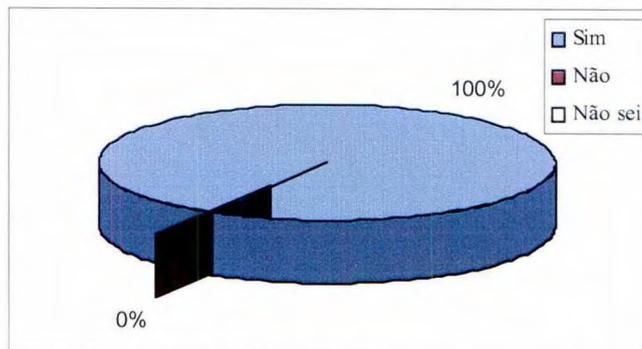


Gráfico 1. Existência de trabalho sob pressão na empresa

Fonte: Dados primários

Segundo a interpretação do gráfico e da tabela acima, pode-se concluir que todos os respondentes (100 %) consideram que na empresa existe o estilo de trabalho sob pressão. Com tal conclusão a pesquisa realizada comprova sua viabilidade e permite a continuidade na análise dos dados coletados.

A organização na própria entrevista de emprego já pergunta se o candidato possui perfil para trabalhar sob pressão, se este não se importa em cumprir horários rígidos, metas e viver em constante pressão. Um outro exemplo confirmado, pode ser verificado no

documento exposto no anexo II, onde a empresa está criando um processo de recrutamento interno, um dos requisitos necessários ao cargo é saber trabalhar sob pressão.

Para a empresa admitir este estilo de trabalho abertamente é bastante difícil, por este motivo o nome da mesma não foi citado, também para não comprometer o sigilo dos respondentes dos questionários, e mesmo do próprio pesquisador, que trabalha na organização.

Para a empresa em questão, o estilo de trabalho sob pressão representa um aumento da qualidade dos serviços prestados e conseqüentemente da produtividade. Ela busca sempre que possível motivar seus funcionários por meio de incentivos financeiros, como exemplo através do pagamento de bonificações caso as metas de vendas do mês tenham sido alcançadas.

Com relação as metas estabelecidas e obrigatoriedade de seu cumprimento, uma parte dos colaboradores (43%) consideram que já foram ameaçados de perder o emprego no caso do não alcance a estas metas, tal qual pode ser verificado na tabela e gráfico a seguir.

Tabela 2 – Você já foi ameaçado de perder o emprego se não cumprir as metas estabelecidas?

Alternativa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Sim	16	43%
Não	21	57%
Total	37	100%

Fonte: Dados primários

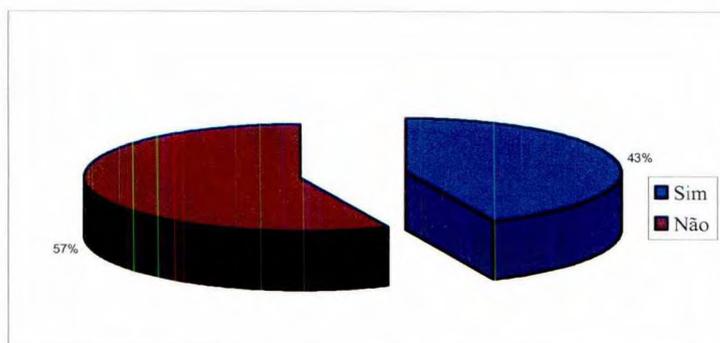


Gráfico 2. Ameaça ao não cumprimento de metas

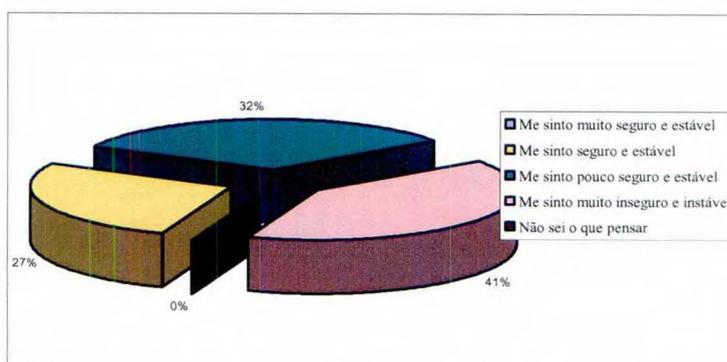
Fonte: Dados primários

O medo com o não cumprimento das metas estabelecidas se refletem também na estabilidade dos colaboradores com relação a empresa, os funcionários demonstram que se sentem instáveis e inseguros (41%) na organização, este fato não está relacionado apenas ao cumprimento das metas, mas também ao próprio estilo de trabalho sob pressão, que também apresenta muitas normas e regras rígidas e exigem total obediência por parte do colaborador. Tais dados podem ser observados na tabela e gráfico abaixo.

Tabela 3 – O quanto seguro e estável você se sente no seu trabalho?

Alternativa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Me sinto muito seguro e estável	0	0%
Me sinto seguro e estável	10	27%
Me sinto pouco seguro e estável	12	32%
Me sinto muito inseguro e instável	15	41%
Não sei o que pensar	0	0%
Total	37	100%

Fonte: Dados primários



O trabalho sob pressão muitas vezes exige demais de seus colaboradores e muitos deles não conseguem distinguir o trabalho da própria vida pessoal, pois encontram-se tão preocupados com metas, estabilidade, produtividade, normas, entre outros, que muitas vezes acabam por levar estes problemas vivenciados no dia-a-dia para casa. Tal hipótese pode ser analisada através da interpretação da tabela e gráficos a seguir.

Tabela 4 – As exigências de seu trabalho interferem na sua vida pessoal?

Alternativa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Sempre	0	0%
Freqüentemente	15	41%
Às vezes	12	32%
Raramente	10	27%
Nunca	0	0%
Total	37	100%

Fonte: Dados primários

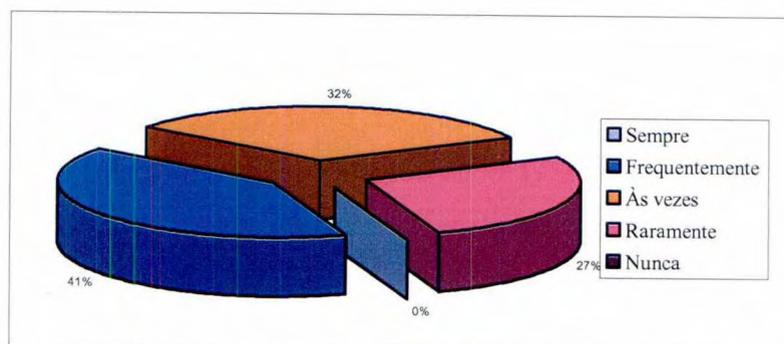


Gráfico 4. Tarefas exercidas influenciam na vida pessoal

Fonte: Dados primários

O gráfico acima confirma que uma grande parte dos colaboradores consideram que às vezes ou freqüentemente (73%) as exigências do trabalho influenciam na vida pessoal, o que leva a concluir que as tarefas exercidas exigem bastante do funcionário, seja no âmbito físico ou mental. Apenas 27% dos respondentes consideram que raramente são influenciados e os dois extremos, ou seja, sempre e nunca, não foram citados.

Através destes dados coletados e analisados conclui-se que o trabalho sob pressão apresenta uma grande influência na vida dos colaboradores e que realmente nas lojas da organização é adotado o estilo de trabalho sob pressão.

4.2 Produtividade nas Lojas da Empresa X de Telefonia

No início de seus serviços a empresa era única no mercado e era uma estatal. Com a privatização surgiram também os concorrentes, sendo estes um dos principais motivadores ao

estilo de trabalho sob pressão, segundo dados secundários coletados junto aos arquivos da empresa, sendo que estes não encontram-se em anexo, pois a identidade da empresa deve ser preservada.

Para demonstrar o aumento da produtividade será utilizado um gráfico retirado de um relatório de clientes para o período de 2003, tal relatório não se encontra em anexo, devido ao sigilo das informações que ali se encontram.

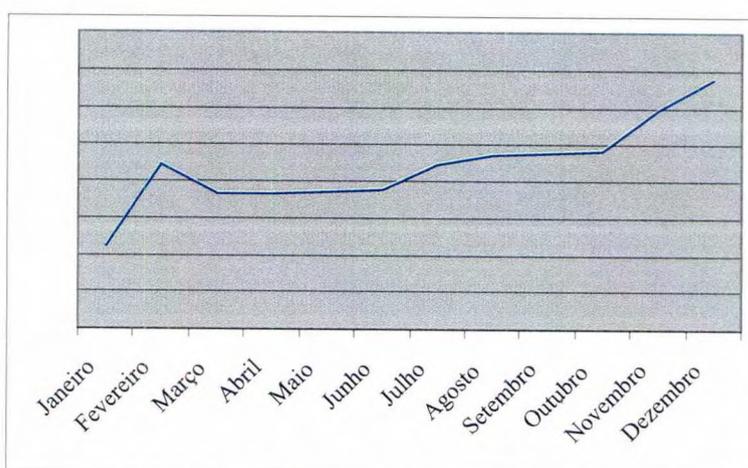


Gráfico 5. Clientes por período – Ano 2003 – Categoria X
Fonte: Relatório de clientes do serviço X, ano de 2003.

Com o surgimento da concorrência acirrada a empresa teve que buscar se garantir no mercado através de um aumento da produtividade com qualidade, o que até hoje em dia ela continua conquistando, pois seus clientes permanecem fiéis.

A relação da produtividade, pela visão dos colaboradores, é resultado principalmente da coerção (79%) e também da motivação (49%), além dos itens englobados no questionário, foram citados responsabilidade junto ao trabalho e vontade própria; as ameaças também foram relativamente consideradas (32%). Tal análise não possui totalizações pois a pergunta permitia mais de uma alternativa de escolha. A seguir podem ser verificados a tabela e gráfico relacionado a questão.

Tabela 5 - Você considera sua produtividade, nesta empresa, resultado do quê? Assinale as alternativas pertinentes.

Alternativa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Coerção	29	78%
Motivação	18	49%
Ameaças	12	32%
Outros	3	8%
Não sei	0	0%

Fonte: Dados primários

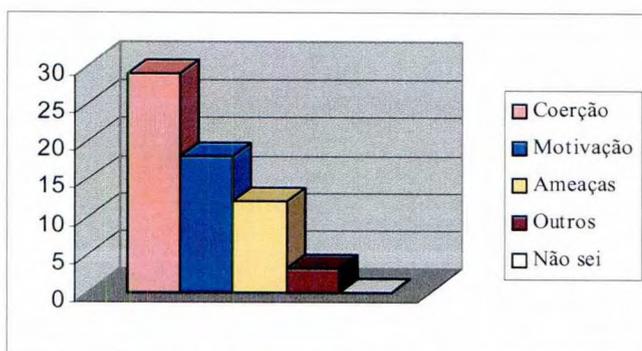


Gráfico 6. Fatores X Produtividade

Fonte: Dados primários

A produtividade na empresa é medida através do aumento de clientes e vendas de novos serviços, isto ocorre nas lojas, e para que a esta produtividade mantenha sempre um nível adequado para a empresa a mesma busca aumentar gradativamente suas metas de vendas no decorrer do ano, ou seja, se no mês de julho a meta era vender 100 no mês de agosto será vender 101, sendo que nas datas festivas, tais como Natal, Dias dos Pais ou das Mães dentre outras, a empresa aumenta consideravelmente estas metas.

Para garantir que seus colaboradores alcancem estas metas a empresa busca incentivos financeiros, ou mesmo premiações, assim como procura fornecer treinamentos periódicos.

4.3 Treinamento, desenvolvimento e utilização do capital intelectual das pessoas nas Lojas da Empresa X de Telefonia

Com relação aos treinamentos realizados pela empresa, estes são basicamente técnicos, ou seja, voltados ao lançamento de um novo produto ou serviço. Como a empresa busca uma produtividade alta e com qualidade procura manter seus funcionários sempre atentos as mudanças surgem.

Este aspecto pode ser confirmado pelos próprios colaboradores onde a grande maioria (95%) considera que os treinamentos realizados na empresa estão relacionados a execução de tarefas para a empresa e 76% afirma que estes estão relacionados a novos produtos ou serviços, apenas uma pequena minoria (8%) considera que estes são para desenvolver ou aprimorar as habilidades e conhecimento. Estas informações podem ser verificadas junto a tabela e gráfico abaixo.

Tabela 6 – Quais são os tipos de treinamento aplicados na empresa? Assinale quantos itens julgar necessário.

Alternativa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Para execução das tarefas na empresa	35	95%
Sobre novos produtos ou serviços	28	76%
Com o objetivo de aprimorar o conhecimento do colaborador	2	5%
Para desenvolver habilidades do colaborador	1	3%
Outros	0	0%
Não realizei treinamentos na empresa ainda	2	5%

Fonte: Dados primários

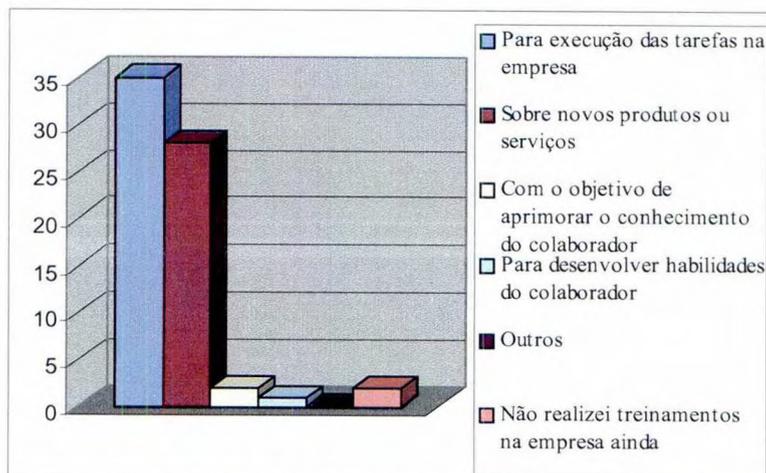


Gráfico 7. Treinamentos realizados

Fonte: Dados primários

Outro aspecto relacionado aos treinamentos, é a frequência com que são realizados. Através desta análise se pode verificar qual o investimento que a empresa realiza com os treinamentos. Nesta questão ocorreram algumas discrepâncias, pois considera-se que se todos estão no mesmo ambiente devem realizar os mesmos treinamentos, sendo que isto não foi verificado .

Tabela 7 - Com que frequência você realiza treinamentos na empresa?

Alternativa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Mensal	0	0%
Bimestral	18	49%
Trimestral	0	0%
Semestral	0	0%
Anual	15	41%
Não realizo	4	11%
Total	37	100%

Fonte: Dados primários

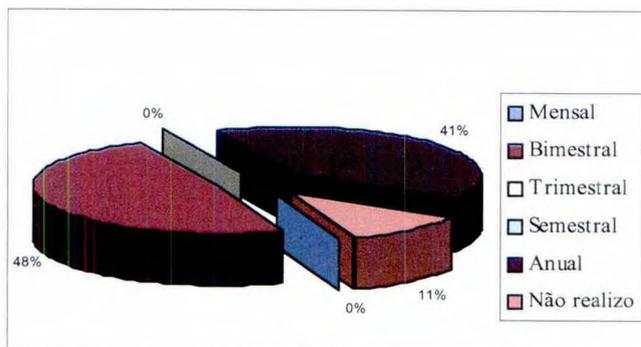


Gráfico 8. Freqüência dos treinamentos

Fonte: Dados primários

O gráfico acima demonstra que a maioria dos colaboradores (48%) realiza treinamentos bimestralmente e outra parte considerável (41%) anualmente, não foi identificado por qual motivo existe esta discrepância assim como também 11% dos atuais colaboradores ainda não realizaram treinamentos.

No aspecto de desenvolvimento de pessoal se pode concluir que a empresa permite este desenvolvimento através da possibilidade de participação em recrutamentos internos, pois neste sentido a organização busca se utilizar de seus talentos internos antes de abrir um processo seletivo externo. Isto confirma que a organização busca, de uma certa maneira, desenvolver o capital intelectual de seus colaboradores.

Pela análise dos colaboradores não ocorre a possibilidade de desenvolvimento intelectual através dos programas que a empresa oferece atualmente, se desejarem uma nova possibilidade na empresa devem conquistá-la por seus próprios méritos e conhecimentos. A empresa possui alguns planos para bolsas de cursos de pós-graduação e de línguas (inglês, espanhol e italiano) sendo que estes são oferecidos, atualmente, apenas para área administrativa, ou seja, as lojas fazem parte do setor comercial e não são contempladas por este auxílio.

Tabela 8 – Os programas de capacitação oferecidos pela empresa são suficientes e adequados para seu desenvolvimento?

Alternativa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Sim	0	0%
Não	37	100%
Total	37	100%

Fonte: Dados primários

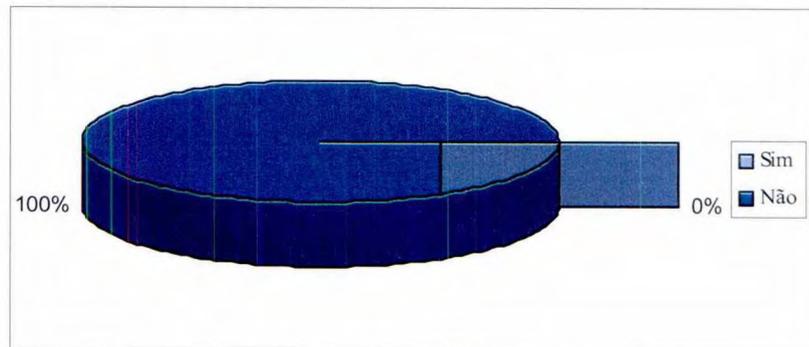


Gráfico 9. Adequação dos programas de treinamento

Fonte: Dados primários

Através da análise deste gráfico percebe-se que os colaboradores não estão satisfeitos com o conteúdo dos treinamentos realizados pela empresa, pois estes não contribuem com seu desenvolvimento, seja este, intelectual ou profissional, com isto 100% dos respondentes afirmam que os programas de capacitação que a empresa oferece atualmente não são suficientes nem adequados para que o funcionário possa se desenvolver.

Conforme os conceitos de Rocha-Pinto (2003) as sociedades do conhecimento preferem a integração ao controle, o trabalhador do conhecimento ao trabalhador físico, o estratégico ao operacional, e o saber ser ao saber fazer. A respeito da organização em estudo pode-se concluir que a mesma apresenta os dois extremos, pois em certos momentos dá privilégio ao processo técnico e em outros a criação de novas idéias, como prova disto, na própria intranet da empresa existe um link chamado *Banco de idéias*, onde os funcionários podem dar sugestão de novos serviços, mas é claro, as que trouxerem mais receita para a empresa, ao final do ano as melhores idéias são premiadas financeiramente sendo que em

contrapartida, já ocorreram casos de colaboradores que usassem deste recurso para expor vontades pessoais, tais como aumento salarial, maiores pausas para lanches, entre outros, e os mesmos perderam o próprio emprego ou levaram uma forte advertência. Através da interpretação deste aspecto pode-se confirmar novamente o estilo coercitivo de trabalho, a constante pressão. Tal aspecto pode ser corroborado por meio dos dados a seguir.

Tabela 9 - Quanto ao seu potencial de conhecimento, de criatividade, como você sente que a empresa influencia neste aspecto?

Alternativa	Freqüência Absoluta	Freqüência Relativa
Apoia	1	3%
Reprime	7	19%
É indiferente	29	78%
Não sei	0	0%
Total	37	100%

Fonte: Dados primários

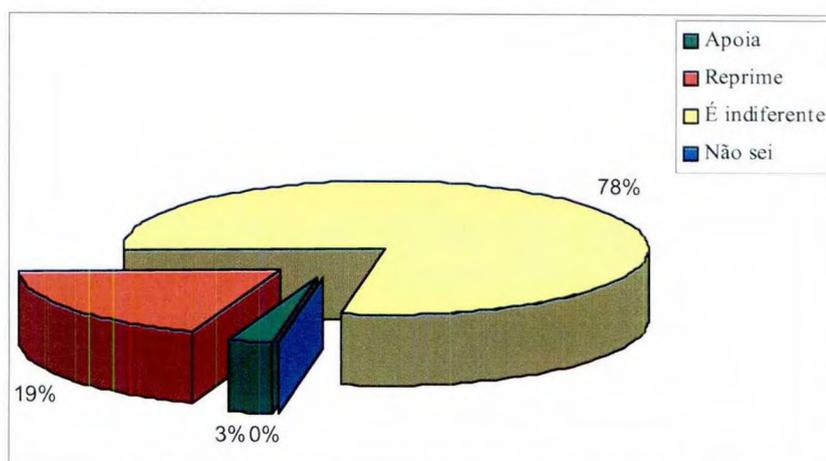


Gráfico 10. Criatividade e potencial de conhecimento X empresa

Fonte: Dados primários

O gráfico acima evidencia que para 78 % dos colaboradores atuais a empresa é indiferente quanto ao desenvolvimento da criatividade e potencial de conhecimento dos funcionários, 19 % consideram que a empresa reprime estas atitudes, com isto conclui-se que muitos dos colaboradores podem apresentar certo constrangimento e medo de demonstrar suas

idéias. Apenas 3% dos respondentes considera que a empresa apoia o desenvolvimento do conhecimento e a criatividade do colaborador.

4.4 Análise da motivação, satisfação e insatisfação dos colaboradores das Lojas da Empresa X de Telefonia

O estilo de trabalho sob pressão precisa usar da motivação para poder manter a fidelidade de seus colaboradores, pois muitas pessoas não conseguem aderir a este tipo de trabalho, não conseguem se adaptar a tantas regras e normas.

Tabela 10 – Como você se sente em trabalhar na empresa?

Alternativa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Satisfeito	20	54%
Insatisfeito	17	46%
Total	37	100%

Fonte: Dados primários

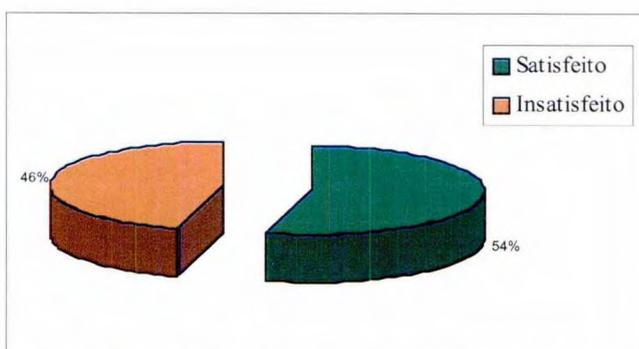


Gráfico 11. Satisfação x Trabalhar na empresa

Fonte: Dados primários

Com relação a satisfação em trabalhar na organização a opinião dos colaboradores se divide bastante, 54 % consideram que estão satisfeitos e 46 % se sentem insatisfeitos em

trabalhar na empresa, sendo que nem todos que estão insatisfeitos estão desmotivados e vice-versa, este aspecto será analisado posteriormente.

Para a análise da motivação dos colaboradores na empresa foi utilizado dois parâmetros, um aborda os aspectos motivais em um âmbito geral e o outros os fatores motivacionais que eles encontram na empresa atualmente.

Tabela 11 - Quais itens abaixo servem de motivação para você realizar seus trabalhos?

Alternativa	Freqüência Absoluta	Freqüência Relativa
Remuneração	36	97%
Benefícios	37	100%
Prêmios	12	32%
Festas	5	14%
Reconhecimento pelo trabalho realizado	34	92%
Possibilidade de crescimento na empresa	32	86%
Poder de decisão	23	62%
Liberdade de expressão	21	57%
Outros	3	8%

Fonte: Dados primários

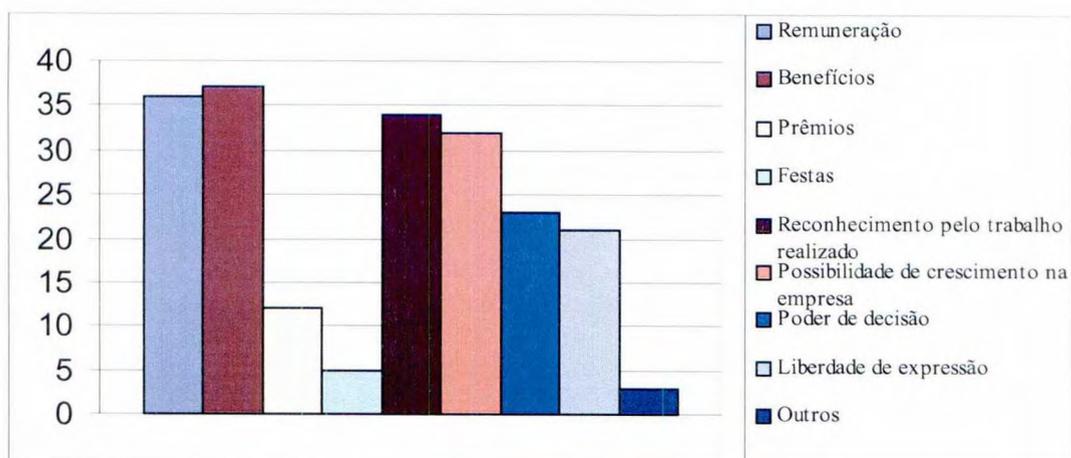


Gráfico 12. Fatores motivacionais

Fonte: Dados primários

Entre os aspectos motivacionais em um âmbito geral obteve 100% de respondentes os benefícios, que podem englobar assistência médica e dental, auxílio alimentação, entre

outros, este fator foi considerado como essencial referente a motivação. Uma grande parte dos colaboradores (97%) consideram uma boa remuneração também um fator essencial a respeito da motivação.

Entre os aspectos não financeiros os mais considerados foram o reconhecimento pelo trabalho realizado (92%) e a possibilidade de crescimento na empresa (86%). Também foi citado de forma relevante a liberdade de expressão (57%), onde os funcionários declararam a importância de poder demonstrar suas habilidades e criatividade e o poder de decisão (62%) onde é deixado um pouco de lado o excesso de autoridade por parte dos gerentes e chefes. Com menor relevância foram citados o pagamento de prêmios (32%) e as festas que a empresa realiza (14%). Entre outros fatores citados pelos colaboradores estão o apoio a geração do conhecimento.

Por meio da análise deste fatores gerais é possível concluir que os colaboradores consideram os aspectos financeiros relevantes sendo que também é de grande consideração os aspectos relacionados a sua liberdade e possibilidade de desenvolver suas habilidades para conseqüentemente poder crescer dentro da organização.

Tabela 12 – Quais destes itens citados você encontra em sua empresa?

Alternativa	Freqüência Absoluta	Freqüência Relativa
Remuneração	7	19%
Benefícios	29	78%
Prêmios	26	70%
Festas	28	76%
Reconhecimento pelo trabalho realizado	3	8%
Possibilidade de crescimento na empresa	4	11%
Poder de decisão	0	0%
Liberdade de expressão	1	3%
Outros	0	0%
Não me sinto motivado na empresa	8	22%

Fonte: Dados primários

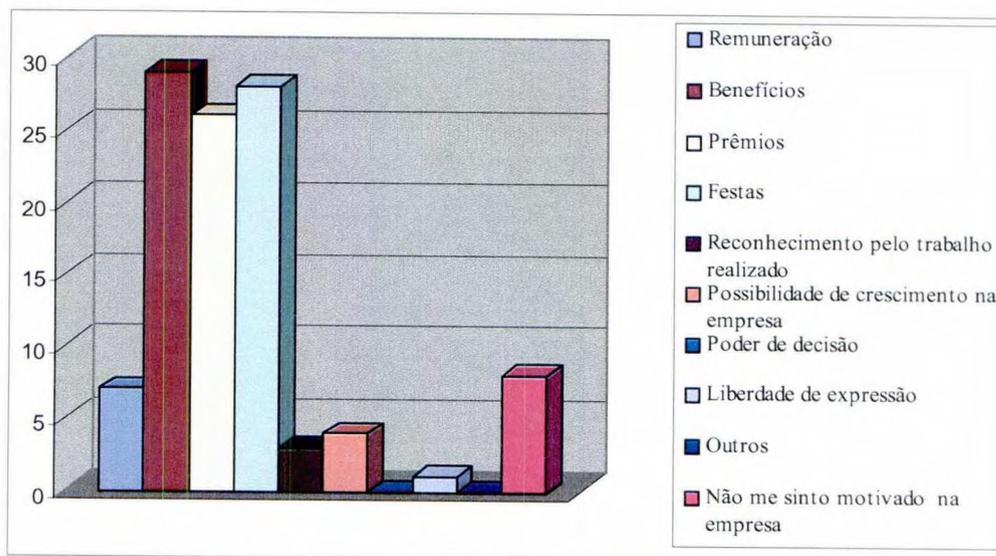


Gráfico 13. Fatores motivacionais encontrados na empresa
Fonte: Dados primários

O gráfico acima demonstra uma distinção considerável com a análise anterior onde eram abordados os aspectos motivacionais no geral. Na empresa como fatores motivacionais mais citados tem-se os benefícios (78%), estes benefícios englobam plano de saúde e dental, auxílio-medicamentos e creche, pagamento de vale-refeição e alimentação.

Outro item que merece destaque são as festas (76%) que se dividem em festas de confraternização, geralmente natalinas e também os encontros anuais em grandes hotéis, onde se reúnem os colaboradores de todas as lojas numa espécie de confraternização, sendo que nestes encontros não existe apenas o divertimento mas também atividades de treinamento, muitas vezes sobre os próprios valores da empresa, pretendendo deixar bem claro quais são as diretrizes organizacionais.

O pagamento de prêmios (70%) também demonstra a importância que a empresa dá ao aspecto financeiro como fator motivacional, através de bonificações pelo cumprimento das metas ou mesmo premiações para os melhores.

Itens bastante considerados anteriormente como a possibilidade de crescimento na empresa (11%), reconhecimento pelo trabalho realizado(8%), a liberdade de expressão (3%) e o poder de decisão (0%) assumem proporções irrelevantes na organização.

Um percentual razoável (22%) de colaboradores não se sente motivado na empresa, o que é um fator preocupante, pois pessoas desmotivadas e insatisfeitas, como foi visto anteriormente, acabam por realizar trabalhos e tarefas inadequados e sem qualidade e por fim, acabam prejudicando sua saúde e sua vida pessoal.

Um dos aspectos influenciados negativamente pelo o trabalho sob pressão diz respeito à motivação. Muitas vezes, apesar da empresa tentar, ela não consegue motivar integralmente seus colaboradores, e funcionários desmotivados e insatisfeitos tornam-se voláteis, o que reflete no aumento do índice de rotatividade de pessoal.

4.5 A eficiência e a eficácia dos trabalhadores

Devido ao estilo de trabalho sob pressão, na análise da empresa em estudo, pode-se verificar a excelência nos serviços prestados, conseqüentemente uma eficiência e eficácia em todos os serviços realizados pela empresa.

Na empresa X, por se tratar de uma empresa que oferece serviços a comunidade, a eficácia e eficiência nos serviços prestado é verificada através da satisfação dos clientes externos a empresa, pois se os mesmos se sentem satisfeitos com o atendimento que recebem na loja e satisfeitos com os produtos que adquirem, a empresa considera que possuem funcionários adequados, estas informações foram confirmadas através de relatórios mensais que contém pesquisas de satisfação e também através do índice que a empresa apresenta junto a Anatel, a Agência Nacional de Telecomunicações, este demonstrado junto ao anexo III.

Com relação ao que os próprios funcionários acham do trabalho que executam, a pesquisa oferecida buscou explicar tal assunto, o resultado obtido encontra-se a seguir.

Tabela 13 – Como você se sente em relação as atividades que desenvolve?

Alternativa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Considero as atividades que realizo eficientes e eficazes	15	41%
Considero as atividades que realizo eficientes e não eficazes	7	19%
Considero as atividades que realizo não eficientes mais eficazes	5	14%
Considero as atividades que realizo nem eficientes e nem eficazes	0	0%
Prefiro não opinar	10	27%
Total	37	100%

Fonte: Dados primários.

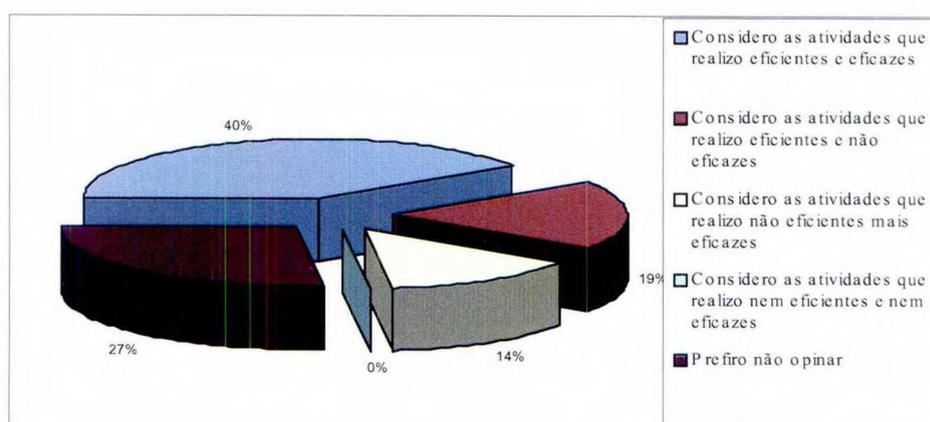


Gráfico 14. Eficiência x Eficácia

Fonte: Dados primários

A análise do gráfico acima evidencia que uma grande parte dos colaboradores (40%) consideram as tarefas que realizam eficientes e eficazes, sendo que um grande número de respondentes preferiu não opinar (27%), mesmo sabendo que o questionário não seria divulgado. Acredita-se que houve certo receio na resposta, ou mesmo medo de admitir que talvez não estivesse realizando as tarefas de maneira correta. O restante dos respondentes (33%) afirmaram que ou suas tarefas são eficientes ou eficazes e não ambos.

Conclui-se através destes dados que a empresa realmente oferece serviços eficientes e eficazes mas qual motivo leva a isto será exposto a seguir.

Tabela 14 – Quais fatores você considera que levam a eficiência e eficácia das tarefas realizadas na sua empresa? (assinale os itens que julgar necessário)

Alternativa	Freqüência Absoluta	Freqüência Relativa
Motivação	20	54%
Medo	17	46%
Coerção	29	78%
Não sei	0	0%

Fonte: Dados primários

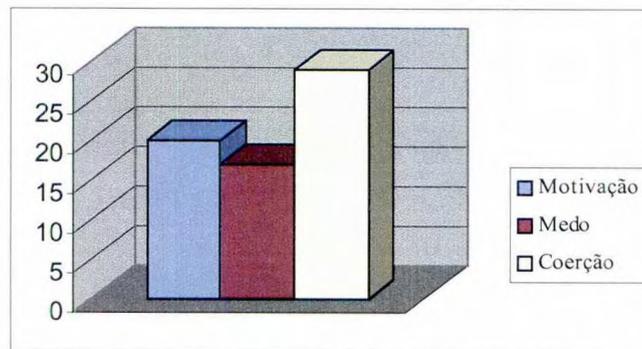


Gráfico15. Fatores que influenciam a eficiência e a eficácia na empresa

Fonte: Dados primários

Novamente foi confirmado o uso da coerção (78%) para a empresa atingir seus objetivos, assim como o próprio medo (46%) foi citado por grande parte dos respondentes. Será que vale a pena para a empresa, saber que a excelência dos seus serviços resultam do trabalho sob pressão? Será que este não pode trazer influências bastante negativas que possam atrapalhar o próprio objetivo da empresa? Realmente isto foi verificado, através das análises posteriores verifica-se que a empresa possui uma alta rotatividade e absenteísmo, o que gera, entre outros fatores, aumento de despesas com mão-de-obra.

Apesar destes aspectos negativos, basicamente metade dos respondentes consideram que além da coerção a motivação (54%) também levam a eficiência e eficácia da empresa, mas como foi visto, existe uma grande parte dos funcionários que não estão motivados e

também estão insatisfeitos, talvez esses índices possam servir de alerta ao estilo de trabalho sob pressão.

Segundo os conceitos de Chiavenato (1994) as empresas que possuem alta eficiência e eficácia pode apresentar os seguintes aspectos:

a) A atividade operacional é bem executada e o desempenho individual e departamental é bom, pois os métodos e procedimentos são racionais. As coisas são feitas, executadas da melhor maneira, com o menor custo e menor tempo.

b) Os objetivos organizacionais são alcançados e os resultados são vantajosos para a empresa. A atividade operacional é excelente e permite alcançar resultados excelentes que asseguram sobrevivência, estabilidade e crescimento da empresa.

Através da análise deste conceitos e do estudo da empresa em questão pode-se concluir que a empresa realmente possui ambos, uma eficácia e eficiência operacional, pode-se atribuir este resultado ao próprio trabalho sob pressão, pois conforme foi visto, as normas e regras são rígidas, assim como as ameaças são constantes, então como garantia de emprego os colaboradores buscam realizar suas tarefas da melhor maneira possível.

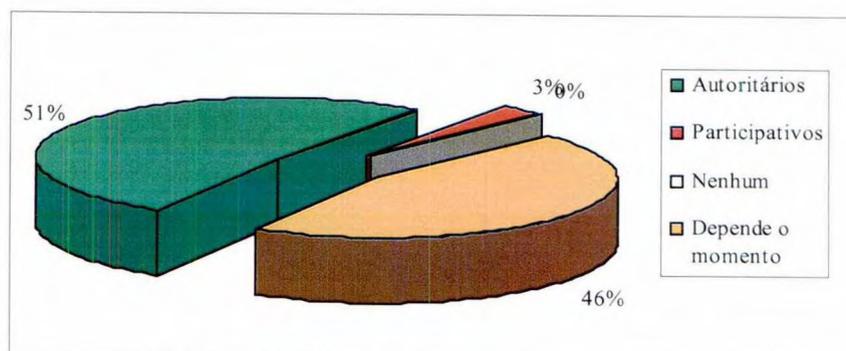
4.6 Estilo de liderança nas Lojas empresa X de Telefonia

O estilo de liderança mais encontrado na empresa se resume ao autoritário, aos líderes ditadores e pouco flexíveis, e como resultado deste estilo de liderança surge a relação de poder, que segundo Vergara (2000) pode ser assim descrita, o poder é uma relação de dependência, onde existe a capacidade de exercer influência sobre indivíduos e grupos.

Tabela 15 - Qual estilo de liderança você vê no seu gerente?

Alternativa	Freqüência Absoluta	Freqüência Relativa
Autoritários	19	51%
Participativos	1	3%
Nenhum	0	0%
Depende o momento	17	46%
Total	37	100%

Fonte: Dados primários

**Gráfico 16.** Tipologia dos líderes

Fonte: Dados primários

Através deste gráfico pode-se concluir que mais da metade dos colaboradores (51%) consideram que seus gerentes possuem e utilizam do estilo de autoritarismo, do poder e da coerção, comprovando mais uma vez a existência da pressão na empresa. Apenas uma pessoa considera que a liderança é participativa e o restante dos respondentes informam que depende o momento, que hora são participativos hora autoritários.

Por existir uma constante cobrança ao atingimento de metas pré-estabelecidas, os próprios gerentes das lojas se tornam obrigados a exercer este estilo de liderança, pois eles mesmos são influenciados por seus superiores, e os mais prejudicados são os próprios colaboradores da classe hierárquica mais baixa, pois acabam tendo que assumir todos os objetivos e diretrizes da empresa para conseguirem permanecer empregados e possuírem a própria garantia de emprego.

4.7 O exercício do papel nas lojas da Empresa X de Telefonia

Na empresa em estudo é comum verificar colaboradores que exercem funções superiores a qual foram treinados e desenvolvidos, sendo que nem recebem para tal. Isto ocasiona uma sobrecarga nas tarefas desenvolvidas e um certo desestímulo por não receber a remuneração adequada ao papel que está exercendo.

Tabela 16 – O que você acha de sua remuneração, levando em conta a função que exerce?

Alternativa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Ótima	0	0%
Boa	16	43%
Regular	14	38%
Ruim	7	19%
Péssima	0	0%
Total	37	100%

Fonte: Dados primários

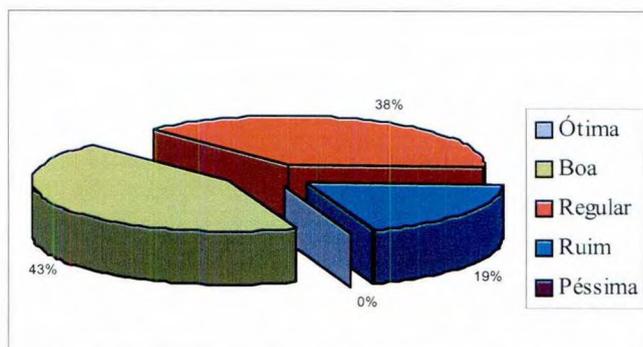


Gráfico 17. Remuneração X Função Exercida

Fonte: Dados primários

O gráfico acima demonstra que uma grande parte dos colaboradores consideram sua remuneração boa (43%) sendo que quase a mesma porcentagem (38%) considera regular, com isto pode se concluir que a remuneração atual que a empresa está oferecendo não é ótima mas também não é péssima, basicamente condiz com as exigências do cargo exercido. Uma pequena parte dos respondentes considera sua remuneração ruim (19%) o que leva a crer que

dependendo o momento e a responsabilidade exigida a remuneração é inferior ao que deveria ser considerado referente ao cargo.

Considera-se que na empresa é necessário um aprimoramento dos cargos e tarefas desenvolvidas, pois muitas vezes a própria nomenclatura do cargo, ou mesmo a escolaridade exigida para o mesmo não condiz com a realidade vivenciada na empresa.

Na organização estudada é comum a verificação das discrepâncias citadas por Chiavenato (1994), onde o funcionário exerce tarefas não condizentes a tarefa em si que deve ser realizada, ou seja, à vontade do gerente e a realização pelo subordinado. O estilo de diferença mais encontrado na empresa se resume a discrepância de expectativas, que segundo Chiavenato (1994), é a diferença entre a expectativa de papel transmitida pelo gerente e o papel percebido segundo a interpretação do subordinado.

As tarefas desempenhadas apresentam sua devida expectativa para com o desempenho do próprio cargo assim como para sua direta relação com os treinamentos realizados. Tais abordagens podem ser corroboradas por meio do gráfico e tabela a seguir.

Tabela 17 – Com relação as tarefas que você desempenha, elas são condizentes ao treinamento e superaram suas expectativas?

Alternativa	Freqüência Absoluta	Freqüência Relativa
São condizentes e superaram minhas expectativas	0	0%
São condizentes mas não superaram minhas expectativas	31	84%
Não são condizentes	6	16%
Não sei	0	0%
Total	37	100%

Fonte: Dados primários

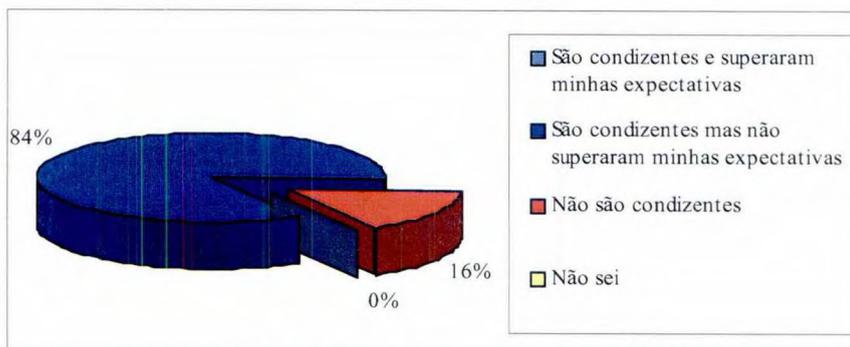


Gráfico 18. Treinamentos x Tarefas X Expectativas
Fonte: Dados primários

Com a análise deste gráfico é possível verificar que a grande maioria dos colaboradores (84%) consideram as atividades realizadas condizentes com os treinamentos mas não superaram as expectativas relacionadas ao cargo. Tiveram ainda colaboradores (16%) que afirmam que os treinamentos não são condizentes e conseqüentemente suas expectativas também não são realizadas. Verificando este aspecto é necessário fazer uma avaliação sobre os treinamentos realizados e sobre as informações fornecidas. Pode ser considerado que a o trabalho sob pressão pode influenciar neste aspecto, pois a coerção muitas vezes causa certa fragilidade ao colaborador.

Além desta expectativa a análise engloba também a relação entre muitas tarefas realizadas simultaneamente, ou mesmo, a sobrecarga de tarefas.

Tabela 18 - Você considera que possui muitas tarefas diferentes a serem realizadas?

Alternativa	Freqüência Absoluta	Freqüência Relativa
Sempre	3	8%
Às vezes	34	92%
Nunca	0	0%
Total	37	100%

Fonte: Dados primários

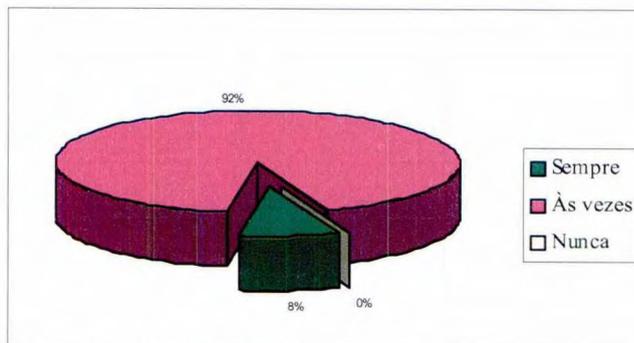


Gráfico 19. Sobrecarga de tarefas
Fonte: Dados primários

Esta análise é bastante interessante, pois 100 % dos colaboradores informam que possuem tarefas diferenciadas a serem realizadas simultaneamente, uma pequena parte (8%) afirma que isto ocorre sempre e o restante (92%) afirma que isto ocorre as vezes. As tarefas desempenhadas simultaneamente podem influenciar tanto negativamente como positivamente, pois aprendendo diversas tarefas simultâneas é possível se aprimorar no cargo sendo que também ocorre a sobrecarga de tarefas que prejudica o indivíduo de maneira geral.

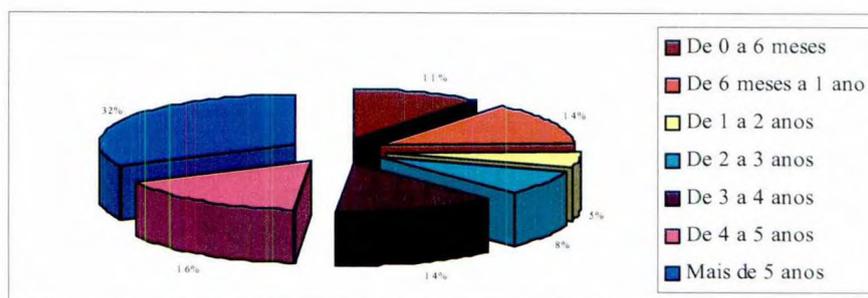
4.8 A rotatividade de pessoal nas lojas da Empresa X de Telefonia

A rotatividade de pessoal, considerando a área da empresa em estudo, pode ser considerada bastante variável, pois existem funcionários bastante antigos e que pretendem se aposentar na própria empresa e também novos colaboradores que não cumprem nem mesmo o período de experiência, por não se adaptarem ao estilo de trabalho aplicado na organização, ou seja, o trabalho sob pressão. Isto se confirma através da análise do tempo em que o colaborador está na empresa.

Tabela 19 - Há quanto tempo você está na empresa?

Alternativa	Freqüência Absoluta	Freqüência Relativa
De 0 a 6 meses	4	11%
De 6 meses a 1 ano	5	14%
De 1 a 2 anos	2	5%
De 2 a 3 anos	3	8%
De 3 a 4 anos	5	14%
De 4 a 5 anos	6	16%
Mais de 5 anos	12	32%
Total	37	100%

Fonte: Dados primários

**Gráfico 20. Tempo de empresa**

Fonte: Dados primários

Este gráfico demonstra que o número de colaboradores com menos de um ano de empresa somam 25% dos respondentes, entre um e cinco anos somam a grande maioria, equivalente a 53% do quadro atual dos colaboradores e também é relevante o número de colaboradores com mais de cinco anos, estes somam 32% do total. O que se pode concluir é que os colaboradores buscam se adaptar ao estilo de trabalho que a empresa oferece.

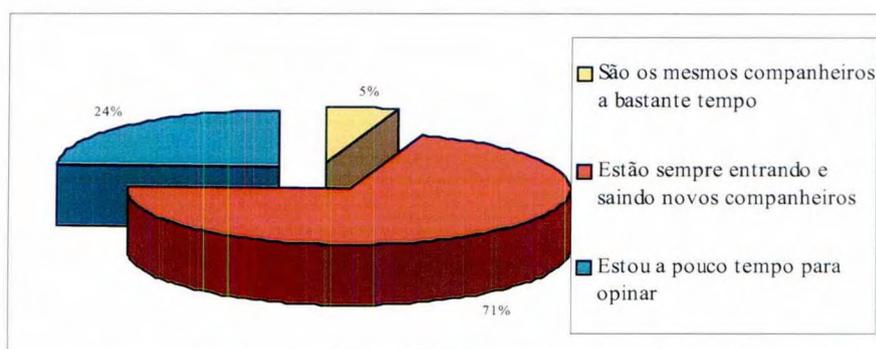
Através da análise das variáveis relacionadas ao índice de rotatividade de pessoal da empresa, verificado através das entrevistas de desligamento, pode-se verificar como a rigidez das normas e a obrigatoriedade pelo cumprimento das metas como sendo os principais fatores de saída de pessoal na empresa. Outro fator também verificado é a conquista do diploma universitário, muitos que se formam deixam de trabalhar na empresa.

Os funcionários mais antigos, podem estar *acomodados*, ou estarem adaptados ao estilo de trabalho sob pressão e pensam em permanecer na empresa, pois consideram as remunerações e benefícios fornecidos por ela convincentes.

Tabela 20 - Com relação a seus companheiros de trabalho?

Alternativa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
São os mesmos companheiros há bastante tempo	2	5%
Estão sempre entrando e saindo novos companheiros	26	71%
Estou há pouco tempo para opinar	9	24%
Total	37	100%

Fonte: Dados primários

**Gráfico 21.** Rotatividade de pessoal pela visão dos colaboradores

Fonte: Dados primários

A análise deste gráfico é relativa pois é uma análise simbólica da rotatividade de pessoal pela visão dos companheiros de trabalho. Neste grande parte dos colaboradores, aproximadamente 30%, colocou uma observação no questionário dizendo que gostaria de assinalar ambas as alternativas, ou seja, consideram que existem colaboradores que estão bastante tempo e também que a rotatividade é grande, apesar deste fato a grande maioria considera que a rotatividade na empresa é elevada, 71% dos respondentes.

Através dos relatórios encontrados na organização é possível verificar um nível de rotatividade superior a 2 substituições por semestre, geralmente de novos colaboradores que não se adaptaram ao trabalho sob pressão. O custo com esta alta rotatividade é considerado alto, pois engloba os custos de desligamentos e novas admissões e também de novos treinamentos.

4.9 Aspectos relacionados à saúde

É comum encontrar na empresa empregados que já estiveram doentes, sendo que é raro encontrar aqueles que realmente se afastam para realizar um tratamento adequado. Além das doenças mais convencionais como gripes, resfriados entre outras, na empresa é comum o aparecimento de L.E.R., depressão, *stress* e fadiga, esta última que engloba o emocional e o físico.

Tabela 21 – Você já esteve afastado por motivo de doença, pegou atestado?

Alternativa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Sim	18	49%
Não	19	51%
Total	37	100%

Fonte: Dados primários

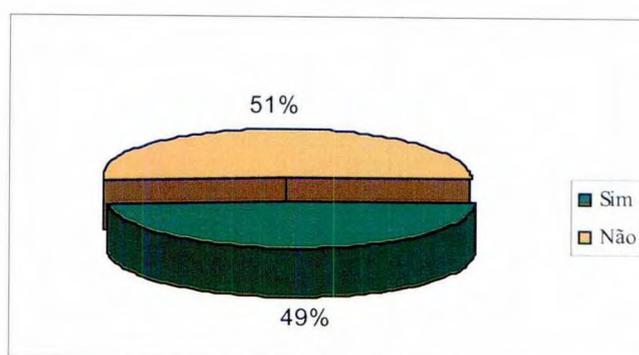


Gráfico 22. Afastamentos por doença

Fonte: Dados primários

Este gráfico demonstra que metade (49%) dos colaboradores já estiveram afastados por motivo de doença, o que pode ser considerado preocupante para a empresa, pois um alto índice de afastamentos pode influenciar negativamente a mesma, tanto no âmbito financeiro como pessoal. No âmbito financeiro referencia-se os custos com o auxílio-saúde e com a perda da produtividade e no âmbito pessoal refere-se as condições de trabalho que a empresa possui e que pode influenciar este aspecto, aqui pode ser considerado o trabalho sob pressão.

Dentre os 49% de colaboradores que já estiveram afastados será esplanado os motivos e tempo de afastamento, para que possa ser feito uma melhor análise destas informações.

Tabela 22 – Por qual doença? (assinale os itens pertinentes)

Alternativa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Stress	5	28%
L.E.R.	8	44%
Fadiga/cansaço	10	56%
Depressão	2	11%
Outros	7	39%

Fonte: Dados primários

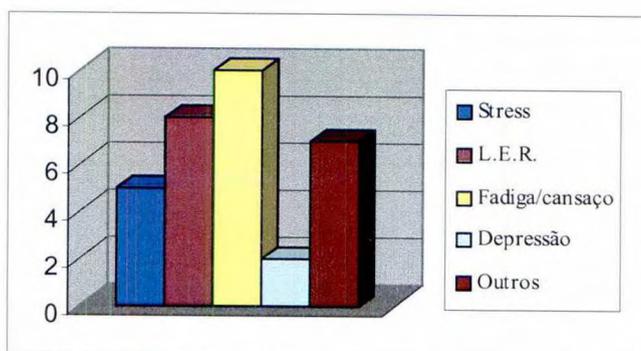


Gráfico 23. Principais doenças relacionadas aos afastamentos

Fonte: Dados primários

Entre as principais doenças estão a fadiga/cansaço com 56% de responsabilidade pelos afastamentos. A fadiga é um mal comum a maioria das pessoas, a mesma junta os malefícios do *stress* e do próprio corpo, onde o indivíduo torna-se totalmente indisposto a realizar qualquer tipo de tarefa.

O trabalho sob pressão, encontrado na empresa em estudo, pode ocasionar estágios de fadiga, pois a coerção constante acaba prejudicando tanto o lado psicológico quanto o lado emocional do indivíduo.

Outro item relevante e também preocupante refere-se ao número de afastamentos relacionados a L.E.R., onde 44% dos afastamentos ocorreram por este motivo.

A L.E.R. pode ser considerada a doença da era moderna, e é facilmente encontrada na empresa, talvez não tão abertamente, mas são vários os funcionários que reclamam de dor, principalmente nas articulações dos punhos, cotovelos e ombros. Já existiram casos de colaboradores que tinham medo de cumprir o tratamento, medo de se afastar pelo INSS, e acabaram por fim tendo que realizar operações ou mesmo aposentados por invalidez, antes mesmo de completar 30 anos, o que é realmente trágico. Na empresa em estudo, ocorreram dois casos no ano de 2003 de aposentadoria por L.E.R

Para evitar o aparecimento e desenvolvimento da L.E.R. a empresa está desenvolvendo um programa preventivo da doença, com ginástica e fisioterapia disponível dentro da própria empresa, o que vem favorecendo a diminuição do número de colaboradores com esta enfermidade.

O *stress* também apresentou grande significância na pesquisa realizada, obtendo 28% dos respondentes, e o *stress* envolve o lado emocional o que prejudica a vida pessoal do colaborador.

Já foram verificados afastamentos relacionados ao *stress*, mas nos atestados não se verifica basicamente este nome e sim afastamento para tratamento psicológico. É possível verificar o nível de *stress* dos colaboradores apenas com uma simples conversa e convívio com os mesmos.

O trabalho sob pressão pode ser visto como um dos principais causadores do *stress*. Os colaboradores acabam acumulando angustias e estas abalam o lado emocional do colaborador que por fim prejudica sua vida pessoal, pois o tumulto e agitações do dia-a-dia servem como uma ponte para o desequilíbrio emocional.

Com menos relevância mas não menos preocupante foi citado a depressão (11%), hoje já é considerado a existência da depressão ocasionada pelo trabalho o que, com certeza, deve ser verificado pela organização.

Entre alternativas foram citados as doenças convencionais, tais como gripes e resfriados, caxumba, dor de dente, entre outros.

Todo o afastamento é preocupante, independente o motivo. Entre as doenças citadas as fundamentadas possuem considerável percentual o que comprova que a constante pressão pode prejudicar em grande escala a saúde dos colaboradores, tanto no aspecto físico como no mental.

O período de afastamento também é um item a ser considerado bastante relevante para a empresa, pois o mesmo resulta em perda de dinheiro, perda de produtividade.

Tabela 23 – Por quanto tempo?

Alternativa	Freqüência Absoluta	Freqüência Relativa
1 a 5 dias	7	38%
6 a 10 dias	2	11%
11 a 15 dias	1	6%
16 a 30 dias	1	6%
1 a 2 meses	2	11%
Mais de 2 meses	2	11%
Está afastado atualmente	3	17%
Total	18	100%

Fonte: Dados primários

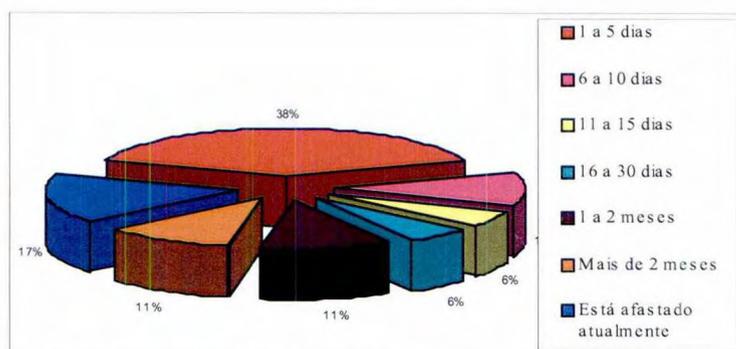


Gráfico 24. Período de Afastamento

Fonte: Dados primários

Com relação aos períodos de afastamento, antes de iniciar a análise do gráfico é necessário uma pequena explicação. Todos os afastamentos inferiores e até quinze dias são custeados pela empresa, após quinze dias o afastado passa a receber pelo INSS, e a empresa

não possui nenhum dever com relação ao funcionário, exceto é claro, os que constam em acordos coletivos de trabalho. No caso da empresa em estudo, ela realiza complementações salariais, pagamento de vale-refeição e auxílio-medicamentos por um período de no mínimo três meses após o início do afastamento, o que demonstra que ela se preocupa com a recuperação de seus colaboradores e com sua situação financeira no período de afastamento. Estas informações podem ser verificadas junto ao anexo IV, onde consta parte do acordo coletivo da organização.

Iniciando a análise do gráfico é relevante o número de colaboradores que estão afastados atualmente (17%), sendo que a maioria dos afastamentos são pequenos, de no máximo cinco dias, este totalizando 38% do total de afastamentos analisados.

Nesta análise, os afastamentos pelo INSS, ou seja, superiores há quinze dias, equivalem a uma grande maioria, totalizando 28 % dos respondentes.

Da mesma forma que a empresa fornece apoio aos colaboradores ela retira através do estilo de trabalho sob pressão, pois uma grande parte dos colaboradores não pegam atestados por medo de perderem o emprego, como está exposto a seguir.

Tabela 24 – Você já ficou doente e não pegou atestado por medo de perder o emprego?

Alternativa	Freqüência Absoluta	Freqüência Relativa
Sim	23	62%
Não	14	38%
Total	37	100%

Fonte: Dados primários

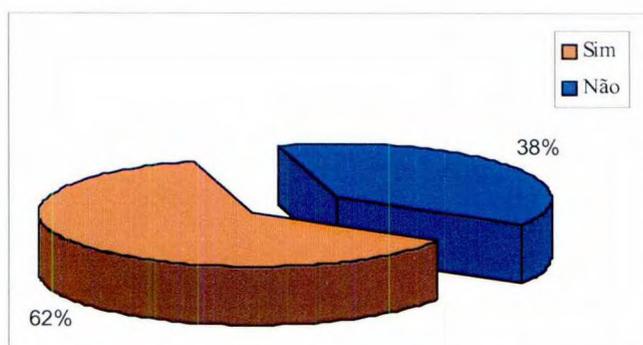


Gráfico 25. Atestados X Medo de perder emprego

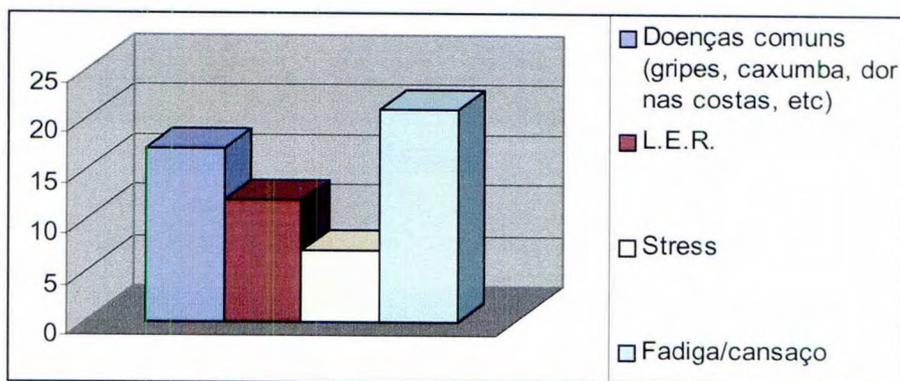
Fonte: Dados primários

O gráfico anterior evidencia que mais da metade dos colaboradores (62%) não pega atestado por medo de perder o emprego, o com certeza é bastante perigoso para saúde dos mesmos, pois dependendo a doença a mesma pode se agravar.

Tabela 25 – Qual doença? (assinale as alternativas pertinentes)

Alternativa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Doenças comuns (gripes, caxumba, dor nas costas, etc)	17	74%
L.E.R.	12	52%
Stress	7	30%
Fadiga/cansaço	21	91%

Fonte: Dados primários



Gráficos 26. Doenças sem afastamento

Fonte: Dados primários

Novamente, nesta análise a fadiga e a L.E.R. surgem como os campeões das doenças, o que é preocupante, pois tanto a fadiga como a L.E.R. se não tratadas adequadamente podem trazer conseqüências trágicas para a vida do trabalhador. O medo de pegar atestado, resume-se a um único motivo, ao trabalho sob pressão, como foi relatado pelos próprios colaboradores. Com menos relevância, mas também citado, estão o *stress* e mesmo as doenças comuns, pois um resfriado se mal-tratado pode assumir posições drásticas.

Outra doença comum na era moderna é o ataque de nervos, que é um tipo de *stress* que é temporário, momentâneo, mas com grande relevância pois está diretamente relacionado à carga de trabalho realizada na empresa. Com relação a este tipo de *stress*, na empresa o

mesmo é bastante comum, seja em relações cotidianas, onde o próprio funcionário perde a paciência de repente e se vê em uma crise de nervos.

Tabela 26 – Com que frequência sua carga de trabalho é pesada à ponto de lhe causar *stress*?

Alternativa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Sempre	2	5%
Freqüentemente	8	22%
Às vezes	19	51%
Raramente	8	22%
Nunca	0	0%
Total	37	100%

Fonte: Dados primários

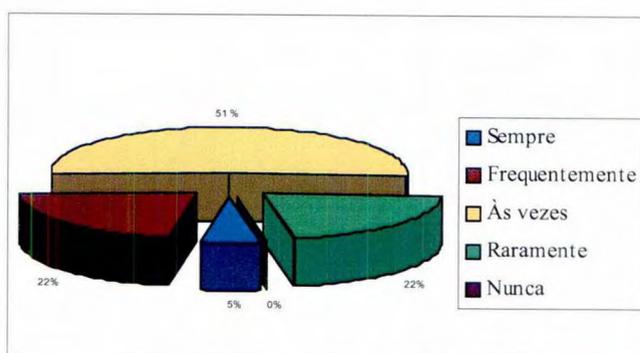


Gráfico 27. Stress ocasionado pelo trabalho

Fonte: Dados primários

Os dados observados neste gráfico demonstram que a carga de trabalho exigida pela empresa pode ocasionar esta tal crise de nervos, pois a grande maioria dos atuais funcionários (73%) informaram que freqüentemente ou às vezes isto ocorre. Através desta análise é válido que a empresa verifique se realmente a pressão exigida para realização das tarefas não está ocorrendo em demasia.

O absenteísmo é comum na empresa, é resultante principalmente de problemas relacionados a saúde dos colaboradores. Isto é verificado tanto em funcionários novos quanto em antigos, o que pode ser atribuído a própria cultura do trabalho sob pressão, onde muitas vezes os colaboradores sentem-se esgotados fisicamente e emocionalmente devido a constante pressão em que vivem.

Tabela 27 – Quantas você faltou ao trabalho nesta empresa, independente o motivo e o período de afastamento?

Alternativa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Nenhuma vez	15	40%
Uma vez	11	29%
Duas vezes	10	26%
Três ou mais vezes	2	5%
Total	37	100%

Fonte: Dados primários

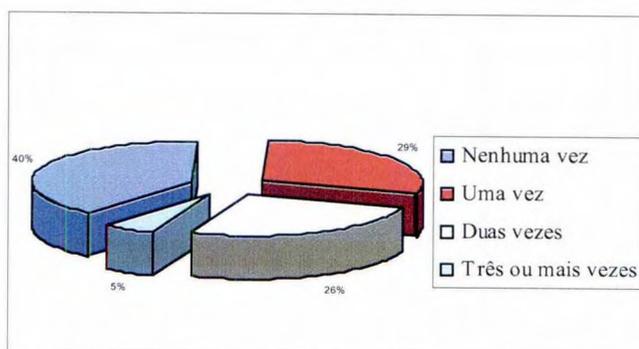


Gráfico 28. Afastamentos independente o motivo

Fonte: Dados primários

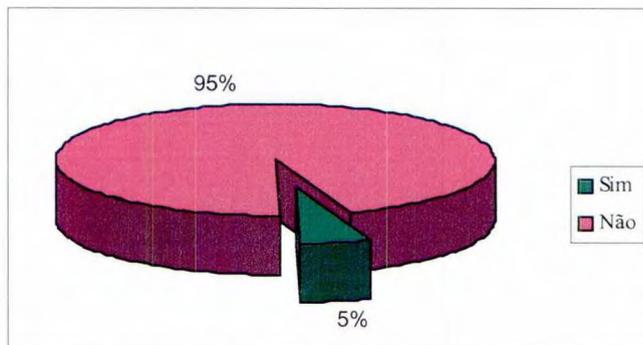
Este gráfico confirma a informação anterior, pois mais da metade dos colaboradores (60%) já se afastaram por algum motivo, sendo que conforme já foi verificado anteriormente, os afastamentos por doença englobam (51%), restando apenas 9% de afastamentos por outros motivos, entre os citados estão cirurgias corretivas, nascimento de filhos, casamento, entre outros.

As faltas sem justificativa, hoje são pouco encontradas, isto se justifica também pelo próprio medo de perder o emprego, novamente se encontra o excesso de poder, a coerção, enfim, o trabalho sob pressão, como sendo um dos principais motivadores a este fato.

Tabela 28 – Você já faltou ao trabalho sem apresentar atestado?

Alternativa	Freqüência Absoluta	Freqüência Relativa
Sim	2	5%
Não	35	95%
Total	37	100%

Fonte: Dados primários

**Gráfico 29.** Faltas sem justificativa

Fonte: Dados primários

Este gráfico evidencia que realmente os colaboradores tem medo de faltar ao trabalho sem justificativa, pois isto pode ocasionar a eles a própria perda do emprego, com isso apenas 5 % dos respondentes já faltaram ao emprego sem justificar o motivo diretamente a empresa. Sendo que isto é apenas um indício, pois além do medo de perder o emprego existe também a responsabilidade que possuem junto a organização.

Tabela 29 – Qual motivo?

Alternativa	Freqüência Absoluta	Freqüência Relativa
Doenças comuns (gripes, caxumba, dor nas costas, etc)	0	0%
L.E.R.	0	0%
Depressão	0	0%
Stress	0	0%
Fadiga/cansaço	1	50%
Doença de familiar	1	50%
Outros motivos	0	0%

Fonte: Dados primários

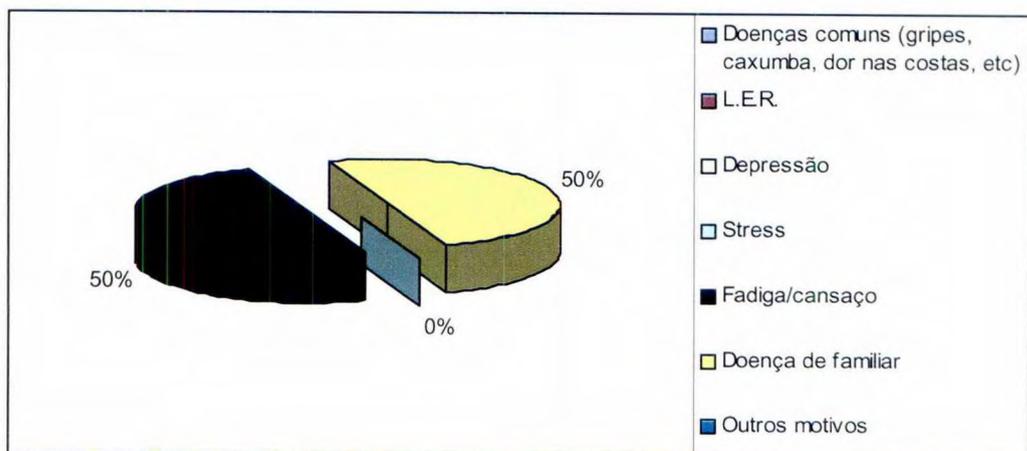


Gráfico 30. Faltas X Motivos

Fonte: Dados primários

Dentre os motivos citados pelos colaboradores a estas faltas novamente aparece a fadiga, o que pode ser considerado que esta doença está em bastante evidencia na empresa e que deve ser tratada, o outro motivo citado foi doença de familiar.

Os aspectos relacionados à saúde são consideravelmente preocupantes para a empresa e estão diretamente relacionados ao estilo de trabalho sob pressão, pois este foi citado em grande parte das questões. É necessário que a empresa coloque na balança suas diretrizes e verifique se não está na hora de adotar uma outra filosofia, para seu próprio bem e de seus colaboradores.

4.10 Análise geral da empresa pela visão dos colaboradores

Através da interpretação da última pergunta realizada no questionário pode-se ter uma visão geral da influência do trabalho sob pressão na empresa. Serão analisadas todas as alternativas distintamente com o objetivo de fazer uma análise geral da empresa em estudo, pela perspectiva dos próprios colaboradores.

Neste tópico é possível referenciar toda a influência do trabalho sob pressão na empresa em estudo, avaliando os pós e contras desta filosofia de trabalho. É importante

ressaltar que esta é uma análise gerada pela visão dos atuais colaboradores da empresa, aspectos relacionados a faltas, atestados e rotatividade de pessoal tem aspecto relativo pois apenas referenciam o que o funcionário interpreta a respeito desses fatores. Assim como todos os outros tópicos, tais como a produtividade, eficiência e eficácia dos serviços prestados, entre outros.

A abordagem geral está corroborada na tabela a seguir.

Tabela 30 – Como você considera os seguintes itens, relacionado à sua empresa?

	Muito Alto	Alto	Médio	Baixo	Muito Baixo	Total
Produtividade	12 32%	18 49%	7 19%	0 0%	0 0%	37 100%
Treinamento e Desenvolvimento	2 5%	11 30%	20 54%	3 8%	1 3%	37 100%
Desenvolvimento do conhecimento	0 0%	2 6%	12 32%	22 59%	1 3%	37 100%
Motivação	1 3%	16 43%	13 35%	4 11%	3 8%	37 100%
Satisfação dos Funcionários	4 11%	5 14%	16 43%	8 24%	3 8%	37 100%
Excesso de poder	2 5%	20 54%	11 30%	4 11%	0 0%	37 100%
Gerentes amigos e compreensivos	0 0%	4 11%	14 38%	17 46%	2 5%	37 100%
Eficiência e eficácia do serviço prestado	9 24%	12 32%	9 24%	6 17%	1 3%	37 100%
Sobrecarga de tarefas	7 19%	12 32%	15 41%	3 8%	0 0%	37 100%
Rotatividade de pessoal	6 17%	19 51%	10 27%	2 5%	0 0%	37 100%
Afastamentos por atestado	27 73%	8 22%	2 5%	0 0%	0 0%	37 100%
Faltas ao Trabalho	8 21%	7 19%	18 49%	4 11%	0 0%	37 100%
Trabalho sob pressão	30 81%	5 14%	2 5%	0 0%	0 0%	37 100%

Fonte: Dados primários

O primeiro item a ser analisado refere-se a produtividade, que segundo os colaboradores, na empresa pode ser considerada alta.

Na opinião geral de todos os respondentes com relação a produtividade na empresa, a grande maioria dos colaboradores (49%) da empresa a consideram alta. Pode-se observar que a outra metade dos colaboradores dividem suas opiniões entre muito alta e uma média ou razoável produtividade.

A relação entre treinamento e desenvolvimento foi dividida em dois parâmetros de avaliação, a primeira engloba apenas o treinamento e desenvolvimento como técnicas e a segunda avalia o desenvolvimento do conhecimento.

Com relação ao parâmetro técnico 84% do total de respondentes consideram que os programas de treinamento e desenvolvimento da empresa são razoáveis, ou seja, encontram-se no aspecto de alto a médio. Sendo que no aspecto relacionado ao desenvolvimento do conhecimento, que pode abordar também a liberdade de expressão e a criatividade, os índices são bastante taxativos, 94% dos respondentes informaram que a empresa não apoia este aspecto, pois foi considerado de médio à péssimo.

A motivação pode ser um aspecto analisado de maneira positiva, pois 46% dos colaboradores consideram a motivação na empresa como sendo muito alta ou alta e 35% considera a motivação na empresa média, isto também confirma que a empresa busca uma alternativa que possa justificar o uso do trabalho sob pressão, para tal ela usa os recursos motivacionais.

Interligado a motivação está a satisfação dos colaboradores, neste aspecto os índices demonstram que a grande maioria dos colaboradores não está satisfeito na empresa, pois consideram a satisfação dos colaboradores em um modo geral de média a péssima, estas alternativas foram consideradas por 75% dos funcionários atuais.

A respeito da liderança a alternativa também foi subdividida em excesso de poder e gerentes amigos e compreensivos, a primeira buscando exemplificar o estilo de liderança autoritário, e a segunda o estilo de liderança participativo. Foi novamente confirmado que o estilo predominante na empresa é o autoritário, onde 60% dos atuais colaboradores consideram que o excesso de poder na empresa está no nível alto e muito alto; com relação aos gerentes amigos e participativos a grande maioria dos colaboradores (89%) consideram que isto ocorre pouco na empresa, atingindo os níveis de médio a péssimo.

Quanto a eficiência e eficácia dos serviços prestados, os colaboradores consideram que o nível é relativamente alto, 56 % dos respondentes consideram que a empresa em questão presta serviços com eficácia e eficiência, pois estes assumiram o índice alto e muito alto. Outra parte dos colaboradores (24%) considera que a empresa apresenta uma razoável eficiência e eficácia em todos os serviços que realiza.

A sobrecarga de tarefas também foi analisada pelos respondentes e seus níveis foram bastante elevados. Pouco mais da metade dos respondentes (51%) consideram que a sobrecarga de tarefas na empresa é alta ou muito alta, 41% considera que é média, ou razoável e apenas 8% considera que os índices de sobrecarga de tarefas são relativamente baixos. Isto pode ser resultado do trabalho sob pressão e mesmo cobrança para o atingimento das metas pré-estabelecidas.

A rotatividade de pessoal é uma análise bastante relativa, pois parte da percepção do próprio funcionário, sendo que ainda foi considerada bastante elevada, onde 68 % dos colaboradores a julgam alta ou muito alta; a interpretação destes dados permite concluir que estes consideram que estão sempre sendo substituídos os companheiros de trabalho.

De acordo com a percepção dos respondentes o item de afastamentos por atestado também apresentou um índice em alto e muito alto em grande escala por parte dos colaboradores (95%), estas informações demonstram que os funcionários consideram que os

índices de afastamentos nas lojas são preocupantes e extremamente altos o que serve como um sinalizador. É necessário que a empresa reveja quais motivos influenciam este índice seja considerado tão elevado.

As faltas ao trabalho são consideradas, em maioria (60%), entre baixas e razoáveis, o que demonstra que os colaboradores tem certo receio em faltar ao trabalho, como já foi verificado, por medo de perder o emprego e pela própria relação do trabalho sob pressão, assim como a responsabilidade que possuem perante a empresa.

O último questionamento refere-se ao índice de trabalho sob pressão, e novamente foi confirmado a utilização do mesmo pela organização. A maioria dos respondentes (81%) considera que o nível de trabalho sob pressão utilizado pela empresa é muito alto, o que leva a crer que muitos dos outros índices estão diretamente relacionados a ele, tal qual a alta produtividade, a eficiência e eficácia dos serviços prestados, entre outros dados.

Por fim, esta completa abordagem feita pelos próprios colaboradores permitiu fazer uma avaliação geral de todos os tópicos relacionados ao estudo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o objetivo de melhor visualizar os resultados obtidos com a realização dessa pesquisa, apresenta-se as principais conclusões da mesma e a avaliação dos pontos fortes e fracos do trabalho sob pressão.

5.1 Conclusões

As organizações podem vir a se construir ou se destruir de acordo com o desempenho das pessoas que nelas trabalham. Em virtude disso, as organizações devem buscar constantemente motivar seus colaboradores e buscar os manter satisfeitos com a própria organização.

Devido a concorrência acirrada em que vivem hoje elas buscam alternativas para garantir que a produtividade e excelência possuem altos níveis, uma destas alternativas é a utilização do trabalho sob pressão, que busca através da coerção fazer com que seus funcionários se tornem obedientes o suficiente para seguir todas as normas e metas propostas pela empresa.

Verifica-se que o objetivo principal proposto pelo estudo foi confirmado e analisado, através da confirmação da existência do trabalho sob pressão na empresa e também qual a sua influência para todos os tópicos abordados pela pesquisa.

Constata-se que os objetivos específicos propostos pela pesquisa foram alcançados. Foi verificada a satisfação dos colaboradores para com a organização como um todo, assim como a relação entre o cargo que ocupam e sua remuneração e também o seu desempenho e oportunidade de crescimento e desenvolvimento dentro da organização.

Com relação aos treinamentos oferecidos pela organização os mesmos foram considerados extremamente técnicos e que não permitem o desenvolvimento do conhecimento, considerando que o principal objetivo para que isto esteja ocorrendo é a própria pressão que a empresa exerce.

Os índices de rotatividade e absenteísmo foram analisados de maneira mais relativa, levando em consideração o que os próprios colaboradores pensam sobre o assunto e suas considerações referente ao número de companheiros que se afastam ou faltam ao trabalho, independente o motivo, e também a relação entre a mudança constante de colaboradores, este identificando a própria rotatividade da empresa.

A relação chefe e subordinado foi abordada através do estilo de liderança mais utilizado pela empresa, concluindo-se que o estilo autoritário e o próprio uso do poder influencia para que isto ocorra, novamente destacando-se para o uso da coerção, o trabalho sob pressão.

A análise mais ampla refere-se as influências na saúde dos colaboradores, foi verificado que grande parte dos colaboradores, 49% dos atuais já se afastaram por motivo de doença, dentre esses a maioria já desenvolveu alguma doença que esteja diretamente relacionada ao trabalho, ocasionando também um alto número de afastamentos, pois segundo a pesquisa 60% dos colaboradores já se afastaram da empresa pelo menos uma vez, independente o motivo. Entre as doenças mais comuns abordadas no estudo esteve a fadiga, que aborda tanto o âmbito mental como físico do empregado. Estas considerações comprovam o grande perigo deste estilo de trabalho, pois muito dos colaboradores informaram sentir medo de dizer que se encontram doentes.

Durante a aplicação dos questionários, todos os funcionários das lojas da Empresa X de Telefonia, mostraram-se um pouco desconfiados com o sigilo da mesma, demonstrando mais uma vez o medo que possuem perante a empresa. Após estarem certos de que estes

resultados não seriam divulgados a organização e que o nome da mesma seria omitido foi possível com um percentual de 100% de respondentes, pois estes sentiram que poderiam confiar no trabalho e mesmo expor suas opiniões.

Partindo do princípio que o trabalho sob pressão pode ser prejudicial para vida dos colaboradores buscou-se uma neutralidade no momento da elaboração das análises buscando transparecer ao máximo o que foi observado e mesmo analisado pela informação fornecida pelos colaboradores.

O presente trabalho apresenta grande relevância como um alerta a este estilo de trabalho, o trabalho sob pressão, que atualmente é adotado por uma maioria de empresas e que muitas vezes não conhecem sua verdadeira influência.

5.2 Aspectos positivos e negativos do trabalho sob pressão

O presente estudo permitiu concluir que o trabalho sob pressão pode influenciar tanto positivamente quando negativamente na organização, e esta influência pode ser aplicada tanto aos colaboradores quanto a própria empresa.

Com relação a produtividade conclui-se que ocorreu um certo aumento da mesma deste que a empresa adotou o estilo de trabalho sob pressão, esta pode ser uma das principais justificativas para seu uso; a eficiência e eficácia, que para a organização se resumem na excelência nos serviços prestados também foi influenciada positivamente, pois atualmente a empresa é considerada uma das melhores prestadoras de serviços no seu ramo.

Com relação a satisfação e motivação dos colaboradores este é um aspecto bastante interessante, pois uma grande maioria considera que não se sente satisfeito em trabalhar na organização, mas muitos desses se sentem motivados, o que se pode concluir que a empresa

por ter a filosofia do trabalho sob pressão procura motivar seus funcionários para deles alcançar a fidelidade.

O estilo de liderança é evidente, onde existe o uso da coerção, do trabalho sob pressão, o excesso de poder é apenas uma consequência, com isto foi verificado que a organização primordialmente se utiliza da liderança autoritária.

Os índices de afastamentos que se refletem no absenteísmo são preocupantes e elevados, considerando que metade dos atuais colaboradores já se afastaram na presente organização, assim como também a rotatividade de pessoal, pois muitos colaboradores não se adaptam ao estilo coercitivo explorado pela organização.

O trabalho sob pressão pode trazer benefícios para organização sendo que estes podem vir seguidos de um problema, para tal é necessário colocar em balança todos estes aspectos e verificar se realmente não é hora de mudar.

Portanto, esta pesquisa confirma a existência do trabalho sob pressão na empresa pesquisada. Mostra evidências de sua influência positiva para a organização quanto a produtividade, no entanto o aspecto humano é negligenciado, estas evidências são levantadas quanto a influência negativa do trabalho sob pressão na vida corporativa e cotidiana dos colaboradores dessa organização.

5.3 Recomendações

Recomenda-se este trabalho a empresa em estudo e a todas as outras que utilizam a filosofia do trabalho sob pressão, para clarificação de conceitos e também verificação dos prós e contras deste estilo de trabalho; assim como para todos que desejarem conhecer e se aprofundar no assunto, que é interessante e atual.

Para continuidade deste trabalho é interessante desenvolver pesquisas que verifique por qual motivo as empresa preferem adotar o estilo de trabalho sob pressão, mesmo sabendo que ele pode causar diversas influências negativas. Para tal pesquisa o interessante é faz-la diretamente com a alta administração e mesmo com a área de recursos humanos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACADEMIA DAS CIÊNCIAS DE LISBOA. **Dicionário da língua portuguesa contemporânea**. 2. v. Lisboa: Verbo, 2001.

AQUINO, Cleber Pinheiro. **Administração de recursos humanos: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1980.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Desenvolvimento de recursos humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1980.

BOOG, Gustavo G. **Desenvolvimento de recursos humanos: investimento ou retorno**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1980.

CARVALHO, Antonio V. **Desenvolvimento de recursos humanos na empresa**. São Paulo: Livraria Pioneira, 1974.

_____. **Recursos humanos: desafios e estratégias**. São Paulo: Livraria Pioneira, 1989.

CARNEGIE, Dale; et. al. **Administrando através das pessoas**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1978.

CAVALCANTE, Janne M. L.E.R. Florianópolis: UFSC, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

_____. **Recursos humanos na empresa: planejamento, recrutamento, seleção de pessoal**. São Paulo: Atlas, 1989.

_____. **Recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1986.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 2001.

DRUCKER, Peter F. **Administração em tempos turbulentos**. São Paulo: Livraria Pioneira, 1980.

_____. **Prática de administração de empresas**. 6. ed. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1972.

FARIA, Nivaldo M. **Organização do trabalho**. São Paulo: Atlas, 1984.

FIEDLER, Fred E. **Liderança e administração eficaz**. São Paulo, Pioneira, 1981.

FOURNIES, Ferdinand F. **Como conseguir melhores resultados de seus empregados**. São Paulo: Makron Books, 1992.

FRANÇA, Ana Cristina L.; RODRIGUES, Avelino Luiz. **Stress e trabalho: guia básico com abordagem psicossomática**. Atlas: São Paulo, 1997.

GIL, Antonio Carlos. **Administração de recursos humanos:** um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

HALL, Richard H. **Organizações:** estrutura e processos. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice/Hall do Brasil, 1984.

KLEIN, David A. **A gestão estratégica do capital intelectual:** recursos humanos para a economia baseada em conhecimento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

MATOS, Francisco G. **Liderança integrada:** um novo conceito de eficácia. Rio de Janeiro: José Olympio, 1988.

MATTAR, Fauze Nagib. **Pesquisa de marketing.** 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

MAXIMIANO, Antonio Cesar A. **Introdução à administração.** São Paulo: Atlas, 2004.

MEGGINSON, Leon C.; et. al. **Administração:** conceitos e aplicações. 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998.

ROCHA-PINTO, Sandra Regina; et. al. **Dimensões funcionais:** da gestão de pessoas. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

RUIZ, João A. **Metodologia científica:** guia da eficiência nos estudos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

TOLEDO, Flávio de. **Administração de pessoal:** desenvolvimento de recursos humanos. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1978.

VERGARA, Sylvia C. **Gestão de pessoas.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

XAVIER, Ricardo de Almeida P. **Capital Intelectual:** administração do conhecimento como recurso estratégico para profissionais e organizações. São Paulo: STS Publicações e Serviços, 1998.

ANEXOS

ANEXO I – QUESTIONÁRIO APLICADO

Universidade Federal de Santa Catarina

Questionário sobre a existência e a influência do Trabalho sob Pressão para empresa e seus colaboradores

A presente pesquisa tem como objetivo identificar a percepção dos funcionários das lojas da Empresa X de Telefonia com relação a existência e influência do Trabalho sob Pressão. A mesma está sendo realizada pela acadêmica Melissa Farias Alves em seu trabalho de conclusão de curso de Administração da UFSC. Neste questionário não é preciso se identificar, sendo que sua sinceridade é essencial para a validade dos dados. Sua colaboração é de extrema importância. Desde já, agradeço.

01. “Trabalho sob pressão pode ser definido como coercitivo, ameaças ao não cumprimento de metas...” Você considera que na sua empresa exista o trabalho sob pressão?
- Sim
 - Não
 - Não sei
02. As exigências de seu trabalho interferem em sua vida pessoal?
- Sempre
 - Frequentemente
 - Às vezes
 - Raramente
 - Nunca
03. O que você acha de sua remuneração, levando em consideração a função que exerce?
- Ótima
 - Boa
 - Regular
 - Ruim
 - Péssima
04. O quanto seguro e estável você se sente no seu trabalho?
- Me sinto muito seguro e estável
 - Me sinto seguro e estável
 - Me sinto pouco seguro e estável
 - Me sinto muito inseguro e instável
 - Não sei o que pensar
05. Você já foi ameaçado de perder o emprego se não cumprir as metas estabelecidas?
- Sim
 - Não
06. Você considera sua produtividade, nesta empresa, resultado do quê? (assinale as alternativas pertinentes)
- Coerção
 - Motivação
 - Ameaças
 - Não sei
 - _____
07. Os programas de capacitação oferecidos pela empresa são suficientes e adequados para seu desenvolvimento?
- Sim
 - Não

08. Com que frequência você realiza treinamentos na empresa?
- Mensal
 - Bimestral
 - Trimestral
 - Semestral
 - Anual
 - Não realizo
09. Quais são os tipos de treinamento são aplicados (assinale quantos itens julgar necessário)?
- Para execução das tarefas na empresa
 - Sobre novos produtos ou serviços
 - Com o objetivo de aprimorar o conhecimento do colaborador
 - Para desenvolver as habilidades do colaborador
 - Outros _____
 - Não realizei treinamentos na empresa ainda
10. Quanto ao seu potencial de conhecimento, de criatividade, como você sente que a empresa influencia neste aspecto?
- Apoia
 - Reprime
 - É indiferente
 - Não sei
11. Como você se sente em trabalhar na empresa?
- Satisfeito
 - Insatisfeito
12. Quais itens abaixo servem de motivação para você realizar seus trabalhos (não relacionado a sua empresa atual e sim de uma maneira geral)? (Assinale quantas alternativas forem necessárias e se necessário cite outros itens)
- Remuneração
 - Benefícios
 - Prêmios
 - Festas
 - Reconhecimento pelo trabalho realizado
 - Possibilidade de crescimento na empresa
 - Poder de decisão
 - Liberdade de expressão
 - _____
 - _____
13. Quais destes itens citados você encontra em sua empresa? (assinale quantos itens julgar necessário)
- Boa remuneração
 - Benefícios
 - Prêmios
 - Festas
 - Reconhecimento pelo trabalho realizado
 - Possibilidade de crescimento na empresa
 - Poder de decisão
 - Liberdade de expressão
 - _____
 - _____
 - Não me sinto motivado na empresa
14. “A eficiência é a capacidade de fazer as coisas direito, e a eficácia é a capacidade de fazer as coisas certas ou de conseguir resultados.” Como você se sente em relação as atividades que desenvolve?
- Considero as atividades que realizo eficientes e eficazes
 - Considero as atividades que realizo eficientes e não eficazes
 - Considero as atividades que realizo não eficientes mais eficazes
 - Considero as atividades que realizo nem eficientes e nem eficazes

- Não sei
 - Prefiro não opinar
15. Quais fatores você considera que leva a eficácia e eficiência das tarefas realizadas? (assinale os itens que julgar necessário)
- Motivação
 - Medo
 - Coerção
 - Não sei
16. “Líderes autoritários tomam todas as decisões, em vez de pedir que seus seguidores participem delas; já os líderes participativos envolvem bastante os seguidores no processo de decisão, usam o envolvimento grupal para estabelecer objetivos e estratégias básicos e para determinar as funções dos cargos.” Qual estilo de liderança você vê no seu gerente?
- Autoritários
 - Participativos
 - Nenhum
 - Depende o momento
17. Há quanto tempo você está na empresa?
- De 0 a 6 meses
 - De 6 meses a 1 ano
 - De 1 a 2 anos
 - De 3 a 4 anos
 - De 4 a 5 anos
 - Mais de 5 anos
18. Com relação a seus companheiros de trabalho?
- São os mesmos há bastante tempo
 - Estão sempre saindo e entrando novos companheiros
 - Estou há pouco tempo na empresa para avaliar
19. Com relação as tarefas que você desempenha, elas são condizentes ao treinamento e superaram suas expectativas?
- São condizentes e superaram minhas expectativas
 - São condizentes mas não superaram minhas expectativas
 - Não são condizentes
 - Não sei
20. Você considera que possui muitas tarefas diferentes a serem realizadas?
- Sempre
 - Às vezes
 - Nunca
21. Com que frequência sua carga de trabalho é muito pesada à ponto de lhe causar *stress*?
- Sempre
 - Frequentemente
 - Às vezes
 - Raramente
 - Nunca
22. Quantas vezes você faltou ao trabalho nesta empresa, independente o motivo e o período de afastamento?
- Nenhuma vez
 - Uma vez
 - Duas vezes
 - Três vezes ou mais vezes
23. Você já esteve afastado por motivo de doença, pegou atestado?
- Sim
 - Não (pule para pergunta 26)

24. Por qual doença? (assinale as alternativas pertinentes)

- Stress*
 L.E.R.
 Fadiga/cansaço
 Depressão

25. Por quanto tempo?

- De 1 a 5 dias
 De 6 a 10 dias
 De 11 a 15 dias
 De 16 a 30 dias
 De 1 a 2 meses
 Mais de 2 meses
 Estou afastado atualmente

26. Você já ficou doente e não pegou atestado por medo de perder o emprego?

- Sim
 Não (pule para pergunta 28)

27. Qual doença? (assinale as alternativas pertinentes)

- Doenças comuns (gripes, caxumba, dor nas costas etc)
 L.E.R.
 Stress
 Fadiga/cansaço

28. Você já faltou ao trabalho sem apresentar atestado?

- Sim
 Não (pule para pergunta 30)

29. Por qual motivo?

- Doenças comuns (gripes, caxumba, dor nas costas etc)
 L.E.R.
 Depressão
 Stress
 Fadiga/cansaço
 Doença de familiar
 Outros motivos

30. Como você considera os seguintes itens, relacionados à sua empresa? Assinale na alternativa correspondente.

ITENS	MUITO ALTO	ALTO	MÉDIO	BAIXO	MUITO BAIXO
Produtividade					
Treinamento e desenvolvimento					
Desenvolvimento de conhecimento					
Motivação					
Satisfação dos funcionários					
Excesso de poder					
Gerente amigos e compreensivos					
Eficiência e eficácia do serviço prestado					
Sobrecarga de tarefas					
Rotatividade de pessoal					
Afastamentos por atestado					
Faltas ao trabalho					
Trabalho sob pressão					

Muito obrigado pela sua colaboração!

ANEXO II – RECRUTAMENTO INTERNO

A Empresa X está lançando o Programa Oportunidades, apostando no grande potencial de seus funcionários. A partir de agora, quem tiver interesse em se desenvolver profissionalmente poderá se candidatar a vagas de recrutamento interno divulgadas aqui. As primeiras oportunidades já estão a seu alcance.

Vagas 29/04/2004

Vaga 1

Cargo: ANALISTA II - Planejamento Comercial / Planejamento

Formação: Economia, Administração, Engenheiro Produção

Conhecimentos e Habilidades Necessárias: Habilidade numérica e analítica em geral; habilidade em elaboração de projeções de receitas e custos em empresas de telecom. Largo Conhecimento em Microsoft Office.

Experiência: Elaboração de projeções de receitas e custos em empresas de telecom, análises de viabilidade econômica.

Características pessoais: Iniciativa, comprometimento, liderança, capacidade de trabalhar em grupo, relacionamento inter-áreas, rapidez na solução de problemas. Atenção e responsabilidade com números e informações. **Capacidade e disposição de trabalhar sob pressão.**

Vaga 2

Cargo: ANALISTA III - Planejamento Comercial / Planejamento

Formação: Economia, Administração, Engenheiro Produção, com Mestrado ou MBA em Economia, Administração, Finanças ou Gestão

Conhecimentos e Habilidades Necessárias: Habilidade numérica e analítica em geral; habilidade analítica em inteligência competitiva no setor de telecom; habilidade em análise de desempenho das variáveis de telecom.

Largo Conhecimento em Microsoft Office

Experiência: Inteligência de mercado e análise de desempenho em telecom

Características pessoais: Iniciativa, comprometimento, liderança, capacidade de trabalhar em grupo, relacionamento inter-áreas, rapidez na solução de problemas. Atenção e responsabilidade com números e informações. **Capacidade e disposição de trabalhar sob pressão.**

Disponível em: <http://intranet/>

ANEXO III – ÍNDICE ANATEL



EMPRESA X DE TELEFONIA			
Indicadores			2004
			SET
SMP1	Mês	M	1,00
		R	0,44
SMP2	Mês	M	4,00
		R	0,45
SMP3	PMM- Manhã	M	98,00
		R	98,89
	PMM- Tarde	M	98,00
		R	98,54
	PMM- Noite	M	98,00
		R	98,70
SMP4	PMM- Manhã	M	95,00
		R	100,00
	PMM- Tarde	M	95,00
		R	100,00
	PMM- Noite	M	95,00
		R	100,00
SMP5	PMM- Manhã	M	67,00
		R	73,52
	PMM- Tarde	M	67,00
		R	71,81
	PMM- Noite	M	67,00
		R	62,55
SMP6	PMM- Manhã	M	95,00
		R	97,73
	PMM- Tarde	M	95,00
		R	97,59
	PMM- Noite	M	95,00
		R	98,09
SMP7	PMM- Manhã	M	2,00
		R	0,62
	PMM- Tarde	M	2,00
		R	0,58
	PMM- Noite	M	2,00
		R	0,74
SMP8	Mês	M	95,00

		R	98,70
SMP9	Mês	M	95,00
		R	99,87
SMP10	Mês	M	95,00
		R	98,99
SMP11	Mês	M	5,00
		R	2,91
SMP12	Mês	M	95,00
		R	100,00

* Indica que o valor foi alterado após a confirmação dos dados

** Indica que o valor foi alterado após a confirmação dos dados e Cálculo do Índice

M Meta Anatel

R Valor Realizado

Número em vermelho - abaixo da Meta



Quanto menor melhor



Quanto maior melhor

SMP1 - Taxa de Reclamações	↓
SMP2 - Taxa de Reclamação de Cobertura e Congestionamento de Canal de Voz	↓
SMP3 - Taxa de Chamadas Completadas para os Centros de Atendimento	↑
SMP4 - Taxa de Atendimento pela Telefonista/Atendente em Sistemas de Auto-Atendimento	↑
SMP5 - Taxa de Chamadas Originadas Completadas	↑
SMP6 - Taxa de Estabelecimento de Chamadas	↑
SMP7 - Taxa de Queda de Ligação	↓
SMP8 - Taxa de Resposta ao Usuário	↑
SMP9 - Taxa de Resposta aos Pedidos de Informação	↑
SMP10 - Taxa de Atendimento Pessoal ao Usuário	↑
SMP11 - Taxa de Atendimentos Relativos à Contas	↓
SMP12 - Taxa de Recuperação de Falhas/Defeitos	↑

Disponível em: <http://www.anatel.gov.br>

ANEXO IV – ACORDO COLETIVO**CLÁUSULA 9ª - COMPLEMENTAÇÃO AUXÍLIO-DOENÇA/ACIDENTE DO TRABALHO:**

Aos empregados com mais de 03 (três) anos completos de trabalho às EMPRESAS, e com menos de 10 (dez) anos completos de trabalho às Empresas será concedido a complementação do auxílio-doença ou acidente do trabalho, de maneira que o empregado afastado do serviço por motivo de doença ou acidente do trabalho, continuará a perceber, por um período de até 3 (três) meses, ininterruptos ou não juntamente com o valor pago pelo Instituto Previdenciário, se houver, o salário que receberia se continuasse a trabalhar, incluídos neste período os benefícios de “tiquetes refeição” e auxílio medicamentos.

PARÁGRAFO PRIMEIRO:

Aos empregados com mais de 10 (dez) anos completos de trabalho às Empresas e com até 20 (vinte) anos de trabalho às EMPRESAS, a complementação de que trata o caput desta clausula será de até 06 (seis) meses, não cumulativos, ininterruptos ou não.

PARÁGRAFO SEGUNDO:

Aos Empregados com mais de 20 (vinte) anos completos de trabalho às Empresas, a complementação de que trata o caput desta clausula será de até 09 (nove) meses, não cumulativos, ininterruptos ou não.

PARÁGRAFO TERCEIRO:

As EMPRESAS complementarão as despesas hospitalares e/ou próteses decorrentes de internamentos por acidente de trabalho.

PARÁGRAFO QUARTO:

Aos empregados aposentados que permaneçam ou vierem a compor o quadro das EMPRESAS, a complementação do auxílio doença, se houver, será pago deduzindo-se do salário do empregado a parcela equivalente ao Auxílio Doença que o empregado receberia do Instituto Previdenciário caso não estivesse na condição de aposentado.

Disponível em: <http://intranet/>