

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA EM GESTÃO DE PESSOAS

LUÍS HENRIQUE SARMENTO PEREIRA

ESTRESSE E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO:
UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA JOHNSON CONTROLS

São Leopoldo

2011

LUÍS HENRIQUE SARMENTO PEREIRA

ESTRESSE E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO:
UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA JOHNSON CONTROLS

Trabalho de conclusão de curso de especialização apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas, pelo curso de MBA – Gestão de Pessoas da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof^a Ms. Giselda Sallon Dias

São Leopoldo

2011

Dedico este trabalho às pessoas muito especiais para mim: meus pais Nilton Leal Pereira e Tereza Espindola Sarmiento, minha avó Nilze Leal Pereira, meus familiares e amigos, minha orientadora Giselda Sallon Dias, esses que sempre estiveram me apoiando, sem medir esforços.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a DEUS, que me deu saúde e força para continuar a caminhada, em busca do crescimento pessoal. Em especial aos meus pais e a minha avó, pela dedicação, apoio e compreensão no decorrer desta etapa. A todos meus amigos, em especial, Kátia Fernanda, pelas conversas incentivadoras na UNISINOS, Guilherme Rosa e Reginaldo Marin, pelo auxílio na formatação das normas ABNT. A Clarissa Fernandes, Inajara Ribeiro, Josemar Capuano, Joyce Abreu, Leonardo Schneider, Paula Vendruscolo, que não hesitaram em tomar livros emprestados em seus nomes para ajudar-me na realização deste trabalho. A minha orientadora Giselda Sallon Dias, pelo apoio e atenção. Ao quadro de professores e aos colegas que no decorrer do MBA compartilharam conhecimentos em sala de aula ou em conversas informais. A todos colegas da Johnson Controls que de alguma forma contribuíram e me incentivaram para a realização deste trabalho.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo mapear os principais fatores motivadores do Estresse e da Qualidade de Vida no Trabalho entre os colaboradores da empresa Johnson Controls, filial Canoas/RS, além de identificar as principais causas do estresse dos colaboradores, apontar a percepção dos mesmos referente à qualidade de vida no trabalho e propor ações de melhoria na QVT, assim como alternativas que visem minimizar os efeitos do estresse no ambiente organizacional. Caracterizada como uma pesquisa quantitativa, de caráter descritivo exploratório, por estudar as características de um grupo. Utilizou-se duas escalas para coleta de dados, com amostra de 50 participantes; envolvendo 53% dos colaboradores do quadro funcional da empresa. Os dados coletados foram analisados por meio de estatística por análise univariada, de frequência e percentual, com cálculo da média e desvio-padrão, no programa excel. Através da análise da escala de QVT, composta por 8 critérios, verificou-se um alto índice de insatisfação dos colaboradores e da escala de estresse no trabalho, composta de 23 afirmativas, verificou-se a incidência de estresse em nível médio na organização. A maior média evidenciada quanto ao nível de estresse foi de 3,06 com um desvio-padrão de 1,19. Verificou-se, também, que a empresa possui um ambiente organizacional favorável ao desenvolvimento de programas de melhoria da qualidade de vida no trabalho e de redução do estresse.

Palavras-chave: gestão de pessoas, estresse e qualidade de vida no trabalho.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Sexo dos respondentes.....	54
Tabela 2 – Cargo dos respondentes	55
Tabela 3 – Idade dos respondentes	56
Tabela 4 – Tempo de organização.....	57
Tabela 5 – Escolaridade dos respondentes	58
Tabela 6 – Classificação quanto aos pontos de corte referente ao grau de satisfação.....	59
Tabela 7 – Classificação dos indicadores de QVT quanto às médias de frequência e o desvio padrão.....	60
Tabela 8 – Indicadores de compensação justa e adequada e condições de trabalho da escala QVT.....	61
Tabela 9 – Indicadores de uso e desenvolvimento de capacidades da escala QVT..	62
Tabela 10 – Indicadores de oportunidade de crescimento e segurança da escala QVT	63
Tabela 11 – Indicadores de integração social na organização da escala QVT	64
Tabela 12 – Indicadores de cidadania da escala QVT	64
Tabela 13 – Indicadores de trabalho e espaço total de vida da escala QVT.....	65
Tabela 14 – Indicadores de relevância social do trabalho da escala QVT	65
Tabela 15 – Classificação dos pontos de corte para análise das médias	66
Tabela 16 – Médias e desvio padrão	67
Tabela 17 – Afirmativas de 1 a 8 da EET	68
Tabela 18 – Afirmativas de 9 a 16 da EET	68
Tabela 19 – Afirmativas de 17 a 23 da EET.....	68

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de gestão de pessoas	16
Figura 2 – Processos de gestão de pessoas	17
Figura 3 – Evolução do conceito de QVT	20
Figura 4 – Curva do stress	29
Figura 5 – Fases da síndrome geral de adaptação	30
Figura 6 – Um modelo de estresse	33
Figura 7 – Pressão versus desempenho no trabalho	36
Figura 8 – Aspectos básicos que caracterizam a síndrome de <i>burnout</i>	40
Figura 9 – Johnson Controls no mundo	46
Figura 10 – Crescimento do Mercado após aquisição pela Johnson Controls	49
Figura 11 – Organograma da Divisão BE Brasil Johnson Controls	50
Figura 12 – Sexo dos respondentes	54
Figura 13 – Cargo dos respondentes	55
Figura 14 – Idade dos respondentes	56
Figura 15 – Tempo de organização	57
Figura 16 – Escolaridade dos respondentes	58

LISTA DE SIGLAS

ARH – Administração de Recursos Humanos

QVT – Qualidade de Vida no Trabalho

QV – Qualidade de Vida

SB – Síndrome de *Burnout*

EET – Escala de Estresse no Trabalho

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA.....	10
1.2 OBJETIVOS.....	11
1.2.1 Objetivo Geral	11
1.2.2 Objetivos Específicos	12
1.3 JUSTIFICATIVA.....	12
1.4 ESTRUTURA.....	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1 GESTÃO DE PESSOAS.....	14
2.2 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	18
2.2.1 A importância da QV dos Colaboradores para Organização	23
2.3 ESTRESSE E TRABALHO	25
2.3.1 Conceito de Estresse	26
2.3.2 Síndrome Geral de Adaptação	29
2.3.3 Princípios Potenciais de Estresse	30
2.3.4 Sintomas Indicadores de Estresse	33
2.3.5 Estresse no Trabalho	34
2.3.6 Consequências do Estresse	37
2.3.6.1 Síndrome de <i>Burnout</i>	38
2.3.7 Administrando o Estresse	41
3 MÉTODO	45
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	45
3.2 UNIDADE DE PESQUISA.....	45
3.2.1 Dados Gerais	46
3.2.2 Histórico	46
3.2.3 Visão	49
3.2.4 Valores	49
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	51
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	53
3.5 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	53
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	54

4.1 DADOS SÓCIO-DEMOGRÁFICOS DOS RESPONDENTES.....	54
4.2 ANÁLISE DAS ESCALAS.....	59
4.2.1 Análise da Escala QVT.....	59
4.2.2 Análise da Escala Estresse no Trabalho (EET).....	66
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	76
REFERÊNCIAS.....	78
APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	80

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo de caso dedica-se à análise da temática Estresse e Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), questões cada vez mais discutidas nas organizações e na sociedade como um todo. Muitas empresas estão sentindo a necessidade de investir cada vez mais no capital intelectual que possuem em busca de um maior comprometimento dos seus colaboradores com os objetivos da organização.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

Atualmente, as organizações vivem um período de mudanças e transformações constantes, através do avanço das tecnologias, aumento da competitividade de mercado e até mesmo alterando seus processos e sua estrutura. Esses fatores são partes inerentes ao processo evolutivo no mundo globalizado. Essas mudanças no cenário competitivo provocam uma sobrecarga física e mental nos indivíduos dentro das organizações, onde alguns dos principais problemas apresentados nos dias atuais são o estresse e a qualidade de vida no trabalho.

A valorização das pessoas é cada vez mais entendida como vantagem competitiva e dentre as diversas formas de investimento, destaca-se o investimento na qualidade de vida no trabalho. Essa emergência se deu não só pelas tendências empresariais, mas pela própria conscientização da sociedade. Além disso, o retorno advindo para a organização será não só rentável, mas também contribuirá para a satisfação dos seus próprios colaboradores.

Mesmo em evidência, estes são temas que muitas vezes ficam em segundo plano, conforme estilos de comportamentos utilizados pelas organizações. Na sociedade de hoje, a Gestão de Pessoas tem exigido uma preocupação especial por parte das organizações que buscam valorizar o seu capital humano. Portanto, investigar as causas do estresse através de estudos referentes ao comportamento humano e a influência que a QVT representa no ambiente organizacional são fatores motivadores desta pesquisa.

Este estudo de caso foi realizado na Johnson Controls, empresa multinacional com sede em Milwaukee nos Estados Unidos. Com mais de 30 fábricas espalhadas pelo mundo, a empresa projeta, fabrica e mantém

equipamentos e sistemas de aquecimento, ventilação, ar-condicionado, refrigeração e compressão e separação de gases.

Sua filial em Canoas/RS conta com 95 colaboradores e está diretamente responde diretamente à sede brasileira, localizada em São Paulo. Esta pesquisa estará debruçada na observação deste contexto e nas relações que se estabelecem nesta filial.

Analisando superficialmente, nota-se que a empresa observada tem uma preocupação protocolar em relação ao tema estudado, uma vez que a maior parte dos investimentos está em treinamentos *online*. Com o desenvolvimento desta pesquisa, as principais contribuições para a empresa podem ser visualizadas através da redução do absenteísmo, aumento do comprometimento, maior eficiência na produtividade, redução nas despesas com a saúde dos colaboradores e, inclusive, contribuições para a retenção de talentos.

É comum, assim como na empresa pesquisada, que exista uma busca constante por melhorias e transformações nos processos para o aumento da competitividade. O grande desafio é identificar e conhecer quais as variáveis que a organização precisa levar em conta quando se fala de Estresse e QVT, para que assim possa realmente extrair a máxima contribuição do investimento em seu capital humano e a participação efetiva dos mesmos no crescimento da empresa.

A alta competitividade exige novas competências e múltiplas habilidades para o trabalhador que precisa lidar freqüentemente com pressões e incertezas no ambiente organizacional. Situações de colegas competindo entre si, funcionários pressionados por resultados e inseguros por ameaças de demissão causam um desequilíbrio emocional influenciando diretamente na QVT dos colaboradores.

Portanto, a questão de pesquisa que este trabalho pretende responder é: quais seriam os principais fatores motivadores do Estresse e da Qualidade de Vida no Trabalho no ambiente organizacional da empresa Johnson Controls?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Mapear os principais fatores motivadores do Estresse e da Qualidade de Vida no Trabalho entre os colaboradores da empresa Johnson Controls, através de uma pesquisa focada neste tema.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar as principais causas do estresse dos colaboradores;
- Apontar a percepção dos colaboradores referente à Qualidade de Vida no Trabalho;
- Sugerir alternativas para minimizar os efeitos do Estresse e propor ações de melhoria na Qualidade de Vida dos colaboradores a partir dos dados finais da pesquisa.

1.3 JUSTIFICATIVA

Nos dias atuais, é considerável o nível de exigência do capital humano, portanto, justifica-se um estudo sobre o estresse e a qualidade de vida dos colaboradores para identificar de que forma estas variáveis estão relacionadas com o desempenho das pessoas dentro das organizações. A área de gestão de pessoas está cada vez mais preocupada com a saúde mental e física do indivíduo dentro da organização, desde o nível operacional até o nível estratégico. Alguns profissionais da área de gestão de pessoas defendem a premissa, de que o acompanhamento pós-admissão é tão importante quanto ao processo de seleção para a admissão propriamente dita.

Esta pesquisa tem por objetivo, mostrar a importância da gestão de pessoas dentro das organizações, direcionada à qualidade de vida no trabalho e ao controle do estresse nas atividades dos colaboradores. Dessa forma, busca visualizar de forma clara e objetiva, que o estudo do comportamento humano pode ser utilizado como um grande diferencial competitivo para a excelência na produtividade do ambiente organizacional, bem como proporcionar um ambiente de trabalho agradável, com rotinas e condições adequadas para que os colaboradores possam viver com qualidade, motivados e felizes.

Para o aluno, este trabalho é muito importante para o desenvolvimento profissional e pessoal. É viável desenvolvê-lo, pois o objetivo de relacionar a teoria

desenvolvida durante o estudo com a aplicação prática desenvolvida na empresa Johnson Controls obtendo alcançar resultados que possam contribuir com o sucesso das pessoas e da organização como um todo. Além disso, está proporcionando oportunidades para uma melhor formação profissional e possibilitando o aluno a desenvolver uma carreira de sucesso tanto na área de gestão de pessoas, quanto na organização, respectivamente.

1.4 ESTRUTURA

Com relação à estrutura deste trabalho, o mesmo estará dividido em quatro etapas. No próximo capítulo será apresentado o desenvolvimento da fundamentação teórica, composta por uma revisão de parte da literatura disponível para consulta a respeito dos conceitos: Gestão de Pessoas, Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e Estresse e Trabalho. Através dos autores consultados, escolhidos por sua conceituação e referência em cada temática, buscou-se o embasamento científico para o desenvolvimento do presente trabalho.

O terceiro capítulo é dedicado à apresentação do método utilizado na efetivação da pesquisa. Neste capítulo será apresentado o delineamento, unidade-caso, bem como a técnica e análise de coleta de dados. Por fim, foram apresentadas as limitações do método aplicado.

O quarto capítulo expõe os dados obtidos por intermédio do método de pesquisa utilizado. Por fim, no último capítulo apresentam-se as considerações finais obtidas com a realização deste estudo de caso.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A seguir abordamos a fundamentação teórica necessária ao desenvolvimento do estudo.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas tem atuado de forma significativa dentro das organizações, devido ao fato de ser responsável pelo desenvolvimento do capital intelectual das mesmas e por transformar a visão tradicional da área quando ainda tinha o nome de Administração de Recursos Humanos.

Conforme Chiavenato (2004) o crescimento de uma empresa conseqüentemente provoca um aumento na complexidade dos recursos necessários ao seu funcionamento, tanto nos aspectos materiais como nos aspectos humanos da organização. Para que os recursos materiais, financeiros e tecnológicos possam ser utilizados em eficiência e eficácia é preciso intensificar a aplicação das habilidades e conhecimentos das pessoas que fazem parte da organização.

As pessoas passam a significar o diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso organizacional: elas passam a construir a competência básica da organização, a sua principal vantagem competitiva em um mundo globalizado, instável, mutável e fortemente concorrencial (CHIAVENATO, 2004, p. 4).

De acordo com Chiavenato (2004), atualmente, as empresas bem-sucedidas estão modificando a sua percepção de ver seus funcionários, deixando de considerá-los simplesmente empregados contratados e percebendo que estabelecer uma parceria é essencial para aprimorar o desempenho da organização. Dessa forma, as pessoas deixam de ser meros recursos e passam a ser parte integrante do capital intelectual da organização.

As pessoas devem ser visualizadas como parceiras das organizações. Como tais, elas são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações: a inteligência que proporciona decisões racionais e que imprime significado e rumo aos objetivos globais (CHIAVENATO, 2004, p. 8).

Segundo Chiavenato (2004), a gestão de pessoas tem seu contexto formado por pessoas e organizações. Como as pessoas passam boa parte dos seus dias exercendo suas atividades dentro das organizações, ambas necessitam umas da

outras para crescerem e alcançar o sucesso. Para Dutra (2011, p. 17), gestão de pessoas é definida como: “Um conjunto de práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo.”

A gestão de pessoas deve ser integrada, e o conjunto de políticas e práticas que a formam deve, a um só tempo, atender aos interesses e expectativas da empresa e das pessoas. Somente dessa maneira será possível dar uma sustentação a uma relação produtiva entre ambas (DUTRA, 2011, p. 16).

Conforme Chiavenato (2004), a gestão de pessoas é uma área bastante sensível à cultura organizacional das empresas. Nesse sentido, Fischer (2002, p. 11) observa: “Para diferentes contextos históricos ou setoriais, são encontrados diferentes modelos de gestão.”

A gestão de pessoas é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos e de uma infinidade de outras variedades importantes (CHIAVENATO, 2004, p. 6 e 7).

Dutra (2011) ressalta que a gestão de pessoas deve proporcionar o equilíbrio entre as pessoas e a empresa, através dos processos de gestão, processos de apoio sustentados por bases estruturais, como mostra a figura abaixo:

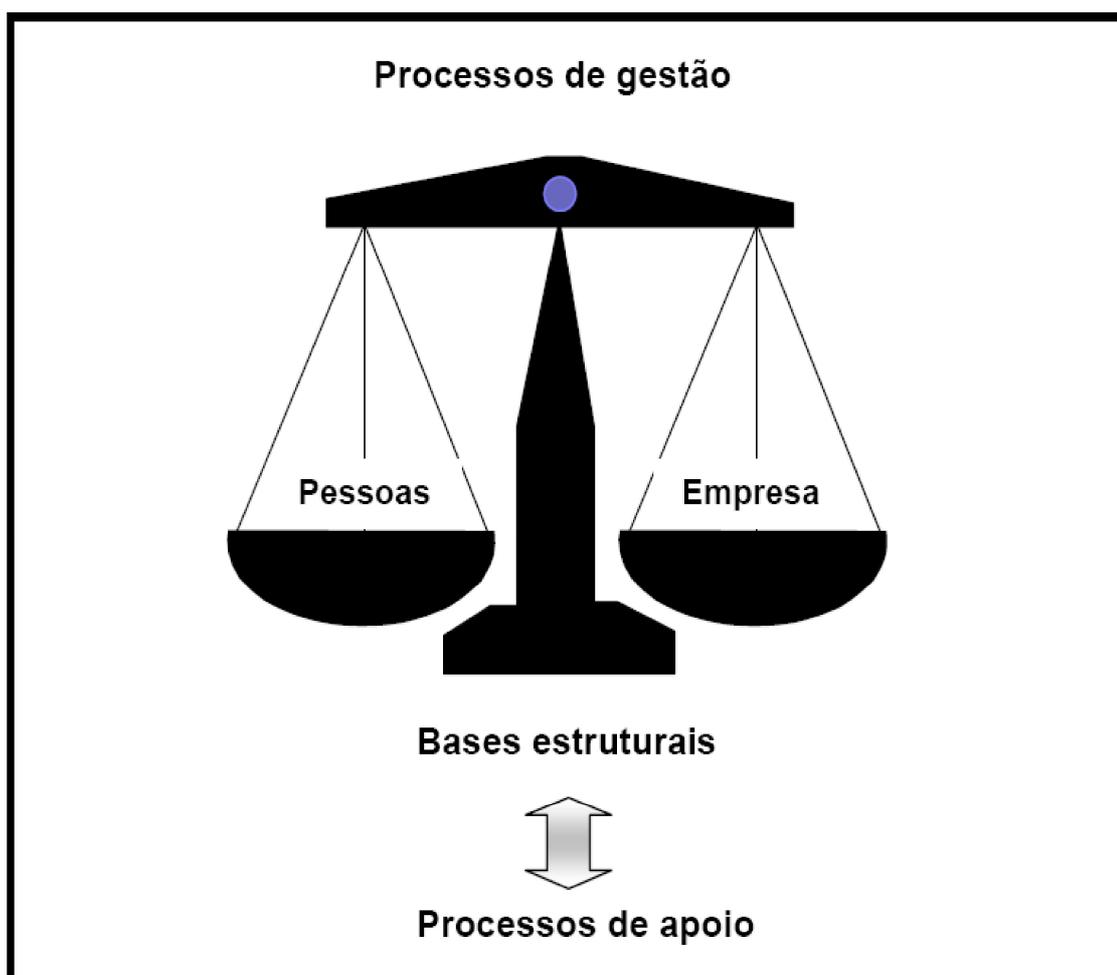


Figura 1: Modelo de gestão de pessoas
Fonte: Dutra (2011, p. 47)

Os processos básicos da Gestão de Pessoas são divididos em seis e estão bastante relacionados entre si. Segundo Chiavenato (2004), este é um modelo da classificação das atividades de RH, no qual os processos são desenhados para manter um equilíbrio com as exigências da estrutura organizacional. São eles:

Processos de Agregar Pessoas – incluir novas pessoas na empresa;

Processos de Aplicar Pessoas – desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho;

Processos de Recompensar Pessoas – trabalhar no incentivo e satisfação das necessidades individuais das pessoas;

Processos de Desenvolver Pessoas – capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas;

Processos de Manter Pessoas – criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas;

Processos de Monitorar Pessoas – controlar e acompanhar as atividades das pessoas, assim como verificar resultados.

Concorda Gil (2010) quando fala sobre a classificação dos processos de Gestão de Pessoas. O mesmo indica que as características de cada atividade são clássicas de Recursos Humanos, mas que a nomenclatura de cada processo pode variar de acordo com o autor.

Cada processo é composto de um subsistema de Gestão de Pessoas, destacando a importância da atividade de cada setor para alcançar os objetivos da organização, conforme figura abaixo:

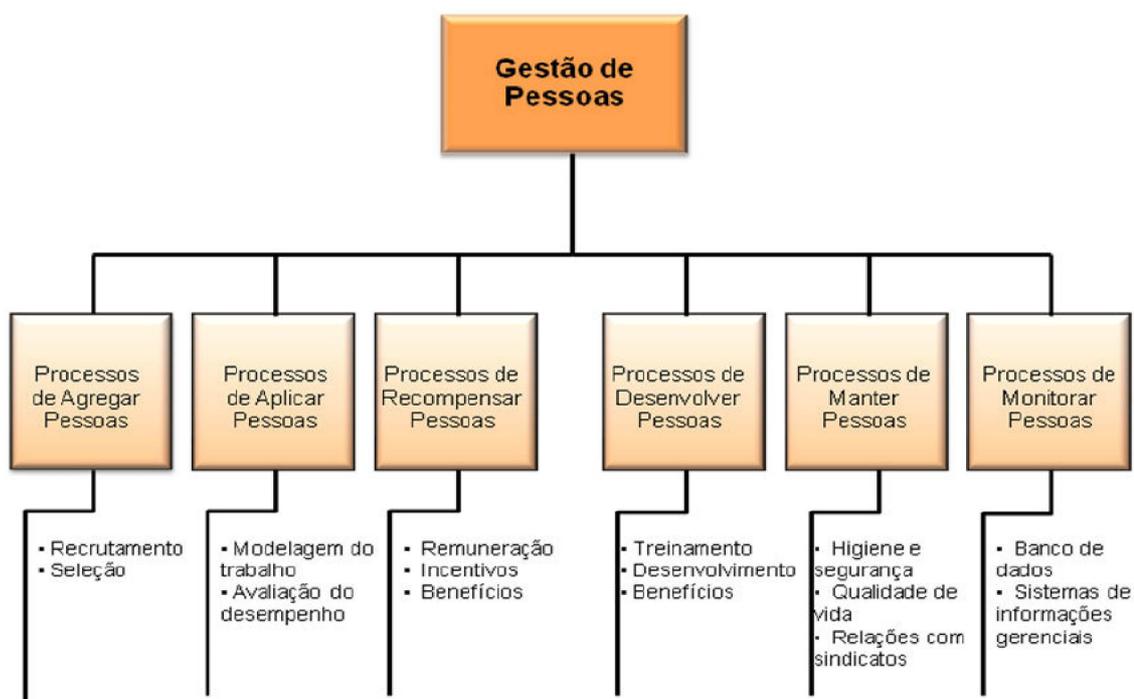


Figura 2 – Processos de gestão de pessoas
Fonte: Chiavenato (2004, p. 14).

Antigamente, a estrutura de ARH que prevalecia nas empresas conforme Chiavenato (2004) era a de departamentalização funcional, já nos dias atuais a gestão de pessoas revela que o foco está na busca constante da valorização do ser humano dentro das organizações, visando à ampliação do potencial competitivo da empresa, em uma época onde temos avanços e desafios constantemente. Existe a necessidade de estimular o comprometimento e a realização pessoal do funcionário

em relação à empresa, proporcionando, assim, o retorno de investimentos que certamente acarretará no crescimento da empresa como um todo.

2.2 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

O tempo diário dedicado ao trabalho na vida das pessoas é muito significativo. As organizações por sua vez, precisam promover condições favoráveis no ambiente profissional, que contribuam para a qualidade de vida dos indivíduos. Tornar compatível as expectativas individuais e as necessidades organizacionais é um processo desafiador e que tem ostentado grandes proporções a partir da evolução do desenvolvimento humano.

Através da contribuição de vários autores, é possível compreender os conceitos e a visão sobre Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) desde os primórdios da existência humana até os dias atuais.

Rodrigues (1994) apresenta que já nas primeiras civilizações existiam teorias e práticas aplicadas com a intenção de minimizar o esforço físico dos indivíduos nas organizações. O mesmo afirma que a partir dos anos 50 começam a surgir os primeiros estudos visando produtividade e preocupação com a satisfação dos colaboradores. De acordo com Vieira (1996), na década de 60 cientistas sociais, governantes e líderes sindicais, impulsionaram suas iniciativas com o intuito de encontrar melhores formas de organizar o trabalho e diminuir os efeitos negativos na saúde e bem-estar geral dos colaboradores.

Segundo Chiavenato (2004), o termo Qualidade de Vida no Trabalho só foi introduzido publicamente em 1970, quando Louis Davis desenvolvia um projeto sobre desenho de cargos, visando o bem-estar dos trabalhadores para o desempenho de suas tarefas naquela época. Nota-se que existe uma busca constante, por parte do trabalhador pela satisfação e motivação no ambiente de trabalho desde o início de sua existência.

Conforme Limongi-França (2010), diversos pesquisadores contribuíram para a evolução dos conceitos referentes às condições de trabalho e à preocupação de considerar as pessoas como parte da organização. Entre eles podem-se citar: a) Elton Mayo, precursor do movimento que enfatiza as relações humanas. Seu principal estudo foi direcionado, nas questões relativas à saúde física e mental do trabalhador; b) McGregor, autor das teorias X e Y, que por sua vez, compreende que

o compromisso com os objetivos depende das recompensas a sua concepção e que o ser humano não só aprende a aceitar as responsabilidades, como passa a procurá-las; c) Maslow e Herzberg, responsáveis pelo desenvolvimento da hierarquia das necessidades pessoais e fatores motivacionais ligados ao desempenho; d) Juran e Deming, que em conjunto ressaltam a qualidade pessoal como parte integrante da qualidade organizacional; e) Walton, foi o pioneiro em importantes pesquisas de satisfação em Qualidade de Vida no Trabalho.

Vieira (1996) em suas percepções informa que durante o século XX a Escola de Relações Humanas, contribuiu para o embasamento de muitos destes autores clássicos e com o movimento de Qualidade de Vida no Trabalho destacando a liderança democrática, o reconhecimento social, a participação e a moral de grupo como fatores importantes para o desenvolvimento de uma sociedade progressista.

Ressalta-se que os pesquisadores persistem em seus estudos e objetivos, sendo desafiador tornar o QVT como ferramenta necessária de avaliação dentro das organizações, resgatando os valores do ser humano de forma a elevar a satisfação dos trabalhadores e desmistificar a idéia de que é apenas mais um modismo na organização.

O quadro abaixo representa uma visão sobre a evolução de QVT ao longo do tempo:

CONCEPÇÕES EVOLUTIVAS DO QVT	CARACTERÍSTICAS OU VISÃO
1- QVT como uma variável (1959 a 1972)	Reação do indivíduo ao trabalho. Era investigado como melhorar a qualidade de vida no trabalho para o indivíduo.
2- QVT como uma abordagem (1969 a 1974)	O foco era o indivíduo antes do resultado organizacional; mas, ao mesmo tempo, tendia a trazer melhorias tanto ao empregado como à direção.
3- QVT como um método (1972 a 1975)	Um conjunto de abordagens, métodos ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e tornar o trabalho mais produtivo e mais satisfatório. QVT era visto como sinônimo de grupos autônomos de trabalho, enriquecimento de cargo ou desenho de novas plantas com integração social e técnica.
4 - QVT como um movimento (1975 a 1980)	Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Os termos – administração participativa e democracia industrial – eram freqüentemente ditos como ideais do movimento QVT.
5 – QVT como tudo (1979 a 1982)	Como panacéia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e outros problemas organizacionais.
6- QVT como nada (futuro)	No caso de alguns projetos de QVT fracassarem no futuro, não passará de apenas um “modismo” passageiro.

Figura 3 – Evolução do conceito de QVT

FONTE: (Nadler e Lawler, 1983, apud Fernandes, 1996, p. 42).

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é representada através de diversos enfoques na literatura, na qual o principal objetivo é buscar o equilíbrio entre os interesses das organizações e os das pessoas que nelas estão inseridas, tornando um ambiente de trabalho mais satisfeito e produtivo. O conceito de Davis (1981) apud Vieira (1996) considera QVT como as condições favoráveis ou desfavoráveis de um ambiente de trabalho. No entanto, para Guest (1979) apud Vieira (1996) a definição de QVT é mais específica e determina-se como:

Um processo pelo qual uma organização tenta revelar o potencial criativo de seu pessoal, envolvendo-os em decisões que afetam suas vidas no trabalho. Uma característica marcante do processo é que seus objetivos não são simplesmente extrínsecos, focando melhora da produtividade e eficiência em si; eles também são intrínsecos no que diz respeito ao que o trabalhador vê como fins de auto-realização e auto-engrandecimento (GUEST, 1979 apud VIEIRA, 1996, p. 39).

Fernandes (1996) destaca que a Qualidade de Vida no Trabalho possa ser uma alternativa de reorganização nas formas de trabalho das empresas, da mesma forma em que se eleve o nível de satisfação das pessoas, a organização possa garantir maior eficácia e comprometimento para alcançar os seus resultados. Chiavenato (2004) considera a QVT como indicador das experiências humanas no ambiente de trabalho, e acrescenta que as organizações que investem no potencial humano, estão automaticamente investindo no desenvolvimento e tornando-se mais competitivas.

Na opinião de Carneiro apud Fernandes (1996), Qualidade de Vida no Trabalho pode ser conceituada como:

Ouvir as pessoas e utilizar ao máximo sua potencialidade. Ouvir é procurar saber o que as pessoas sentem, o que as pessoas querem, o que as pessoas pensam e utilizar ao máximo sua potencialidade é desenvolver as pessoas, e procurar criar condições para que as pessoas, em se desenvolvendo, consigam desenvolver a empresa (CARNEIRO apud FERNANDES, 1996, p. 38).

Percebe-se uma ampla complexidade na relação das pessoas com as organizações no qual elas trabalham. Conforme Gil (2010) a QVT tem o objetivo de manter seus colaboradores mais envolvidos e comprometidos com as metas da organização, mediante a oferta de programas com ênfase no desenvolvimento pessoal dos mesmos. O autor acrescenta ainda que muitas vezes, em função dos custos, existe uma dificuldade na implantação de programas de Qualidade de Vida no Trabalho não obtendo a adesão da alta administração. Para Limongi-França (2010), os investimentos em QVT são imprescindíveis na sociedade moderna onde o desafio é melhorar cada vez mais, com bem-estar e produtividade no trabalho, os resultados das organizações. Concorda Neto (1999) apud Limongi-França (2010) que QVT é uma questão humana e que os investimentos nesta área expressam um compromisso com os avanços da ciência, da civilização e da cidadania. De Marchi, ex-presidente da Associação Brasileira de Qualidade de Vida apud Limongi-França (2010) acrescenta:

Nos anos 1998-1999, a qualidade de vida é estar saudável, desde a saúde física, cultural, espiritual até a saúde profissional, intelectual e social. Cada vez mais as empresas que desejarem estar entre as melhores do mercado deverão investir nas pessoas. Portanto, qualidade de vida é um fator de excelência pessoal e organizacional (DE MARCHI, apud LIMONGI-FRANÇA, 2010, p. 43).

De acordo com Fernandes (1996) verifica-se que apesar da preocupação constante com a melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho, ainda destacam-se problemas ligados ao desequilíbrio entre vida pessoal e profissional, gerando para os colaboradores um efeito considerável sobre a saúde física e psicológica. Condição esta, que reflete automaticamente na rentabilidade da organização, que se dispõe em buscar alternativas para lidar com estes aspectos. Conforme a autora não seria possível aceitar que todos os problemas motivacionais das pessoas se resolvam por meio da QVT. O objetivo sim é fazer com que os colaboradores sintam-se importantes para a organização, visando o bem-estar e a satisfação dos mesmos. Neste sentido Aquino (1980) apud Fernandes (1996) aponta:

Quando o trabalhador não se sente integrado e aceito em seu ambiente de trabalho, tende a cuidar, primeiramente, de seus interesses particulares e, se sobrar tempo, trabalhar pela empresa (AQUINO, 1980 apud FERNANDES 1996, p. 43).

Bom Sucesso (1997) considera que a valorização do ser humano é fundamental no ambiente de trabalho. Para autora qualidade de vida não é apenas decorrência dos grandes benefícios e salários extraordinários, mas também do tratamento humano, da leveza nas relações e do orgulho pelo que se faz. Estas considerações seriam elementos indispensáveis quando se tratam de qualidade, produtividade e lealdade por parte da empresa.

Silva e De Marchi (1997) concordam que as empresas que adotam este conceito de valorização, os colaboradores sentem mais facilmente uma sensação de valorização, que resulta em um alto índice de comprometimento, além de despertar o sentimento de lutar e vencer junto aos objetivos da empresa. Os autores ainda complementam que a importância da satisfação e bem-estar das pessoas fica evidente quando nota-se que o trabalho representa grande parte na vida do indivíduo e que a Qualidade de Vida no Trabalho reflete diretamente no desempenho profissional.

Limongi-França (2010) aponta que embora existam muitas lacunas entre o conceito e a ação, a gestão de qualidade de vida no trabalho tem tomado uma proporção acentuada no âmbito mundial. O realinhamento das questões organizacionais amplia-se para a construção de uma nova forma de administrar o lado humano das empresas. A autora considera que no Brasil ainda há muito para

ser desenvolvido, pois aparece em 74º lugar no *Human Development Report*, classificado como moderado desenvolvimento humano, logo abaixo do Cazaquistão. De acordo com esta avaliação, a mesma autora sugere um novo ciclo denominado de *integrityware* – integração e cidadania como modelo de gestão administrativa, baseado nos mesmos parâmetros de Tsukamoto (1999) apud Limongi-França (2010). Seguindo esta lógica, os estudos que se fundamentaram nas Escolas de Pensamentos de QVT apresentam os seguintes elementos da Nova Competência – Gestão Avançada em Qualidade de Vida no Trabalho:

a) expansão da qualidade de processos e produtos para a qualidade pessoal; b) gestão de pessoas, com ênfase em estratégia e participação; c) imagem corporativa integrada ao *endomarketing*¹; d) descontração, atividades físicas, lazer e desenvolvimento cultural; e) risco e desafio no trabalho como fatores de motivação e realização pessoal; f) desenvolvimento humano e social por meio da educação para a cidadania; g) saúde como espelho das camadas biológica, psicológica, social e organizacional (LIMONGI-FRANÇA, 2010, p. 182).

Partindo da análise de alguns autores verificou-se que as mudanças são processos constantes e condição permanente para as organizações que pretendem se adaptar ao cenário altamente competitivo, que apresenta crescente demanda de desenvolvimento do trabalhador. Trata-se de um grande desafio movido pela competência, inteligência e vontade por parte das instituições de construir um ambiente agradável que possa suprir as necessidades, valores e expectativas dos seus colaboradores, aproveitando os resultados para se tornar cada vez mais eficiente, saudável e produtiva.

2.2.1 A importância da QV dos Colaboradores para Organização

Por mais que alguns indivíduos insistam em estabelecer uma linha divisória entre vida pessoal e profissional, a prática mostra que estas variáveis se relacionam e que essa fronteira não é tão definitiva. Dificuldades financeiras, saúde, transtornos do cotidiano, conflitos conjugais e angústias que surgem no próprio ambiente profissional, acabam ocupando grande espaço no aspecto emocional e na mente

¹ *Endomarketing*: Conjunto de ações de marketing para o público interno - funcionários das organizações. Seu objetivo é facilitar e realizar trocas construindo relacionamentos com o público interno, compartilhando os objetivos da empresa ou organização, harmonizando e fortalecendo estas relações.

das pessoas, refletindo principalmente no desempenho das mesmas nas organizações. As pessoas têm uma representação muito importante na estratégia organizacional, e para serem profissionais completos, precisam estar em consenso com os outros papéis que desempenham na vida pessoal.

Bittencourt ET al. (2004) afirma que devido à globalização e as crescentes transformações tecnológicas, muitas empresas tem como desafio permanente a necessidade de manterem-se competitivas no mercado atual. A sobrevivência das organizações esta fortemente ligada à seriedade como são tratadas as questões humanas, a preocupação com a qualidade de vida, saúde, educação e bem-estar de seus colaboradores. A autora complementa:

É indiscutível que pessoas sadias física, mental e espiritualmente, que se sentem felizes trabalhando e vivendo com satisfação só podem produzir com qualidade e gerar riqueza e progresso. Não se pode existir qualidade total sem que haja qualidade de vida (BITENCOURT ET AT., 2004, p. 388).

Na mesma linha de pensamento, Matos (1997) salienta à importância de não se confundir Qualidade de Vida no Trabalho apenas como política de benefícios, embora seja importante em uma estratégia global da empresa. A qualidade essencialmente tem a ver com a cultura da organização, a missão, o ambiente participativo, o orgulho de fazer parte da mesma, buscando perspectivas concretas de desenvolvimento pessoal. Conforme o autor, estes aspectos deixam empresa-empregado alinhados num mesmo propósito, com o objetivo de proporcionar ao funcionário um sentimento de engajamento em uma causa comum para a qual o mesmo tenha o desejo de contribuir com todas as suas potencialidades.

No entanto, Marques (1996) apud Limongi-França (2011) contribui:

Um dos fatores mais essenciais para assegurar a produtividade dos Recursos Humanos, sem dúvida alguma, é a garantia de plena saúde e vitalidade. Os programas de qualidade de vida mudam o comportamento, atuam preventivamente, reduzem custos e contribuem para atrair ou reter colaboradores. Ao elegermos Saúde e Vitalidade como fatores essenciais para a produtividade, tínhamos em mente que a chave do desenvolvimento e o crescimento das organizações, e indiretamente da produtividade, esta na capacidade cerebral dos Recursos Humanos. Em outras palavras, a capacidade de iniciativa, a competência profissional, a inventividade, a autodisciplina e o pensamento estratégico – o habito de agir no presente, tendo em vista o futuro – estão diretamente ligados as condições de saúde e educação de cada um (MARQUES, 1996, p. 197, apud LIMONGI-FRANÇA, 2011, p. 47) .

Bernhoeft (1985) afirma que existe uma relação de dependência muito forte do homem com a organização em que atua e que na maioria das vezes ultrapassa os limites do corpo e da mente com excessivo esforço e carga horária de trabalho, buscando suprir uma necessidade de reconhecimento e destaque dentro da empresa. O autor completa que a partir de certo limite, estes fatores influenciam no rendimento e na produtividade do mesmo no ambiente organizacional, assim como afetam sua qualidade de vida. Ainda cita que uma das reações mais comuns é o estresse, que pode ser causado tanto por forças internas ou externas ao indivíduo:

a) Tensões do próprio trabalho: competição, o acúmulo de pendências por excesso de tarefas e dificuldades financeiras; carga horária desequilibrada, entre outros;

b) Necessidade de êxito profissional: envolve as expectativas em função da carreira, orgulho pessoal, necessidade de prestígio. Frustrações nestes aspectos refletem danos consideráveis em relação auto-estima;

c) Exigência familiar e social: necessidade de manter a família amparada e com um bom padrão de vida estimula um alto nível de exigência no trabalho e cobrança pessoal;

d) Vida sedentária: quanto maior o número de horas dedicado ao trabalho, menor a possibilidade de manter hábitos saudáveis, como por exemplo, a prática de exercício físico. Portanto, as conseqüências se manifestam no organismo através de enfermidades e problemas no sistema nervoso, prejudicando o bem estar e a saúde dos indivíduos.

Diante deste cenário, nota-se o aumento nos índices de baixa produtividade, acidentes de trabalho e doenças ocupacionais são conseqüências que estão relacionados direta ou indiretamente, com as condições atuais de trabalho e de vida, bem como o grave aumento do nível de estresse entre as pessoas.

2.3 ESTRESSE E TRABALHO

Muitos profissionais que trabalham sobre algum tipo de pressão, em qualquer departamento dentro da organização, correm um grande risco de adquirir alguma doença ocupacional. Entretanto, essas doenças não estão ligadas somente a essas pressões no ambiente de trabalho, mas também uma discussão com algum colega

e/ou amigo, um erro de comunicação resultando a perda de uma venda, problemas familiares, etc.

As situações de trabalho, tanto em escritório quanto em ambientes isolados, envolvendo riscos físicos e dificuldade de relacionamento profissional, auxiliam na concepção de que, no final, o processo de desgaste atinge não só o indivíduo que trabalha, mas repercute também no local de trabalho, na empresa, qualquer que seja sua estruturação. (ARANTES e VIEIRA, 2002, p. 79).

Esses componentes, somados, provocam reações adversas, o que estimula o surgimento de alguma doença ocupacional com o decorrer do tempo. Considerada a doença do século, o estresse vem provocando inúmeros problemas dentro das organizações. Os principais sintomas proporcionam reações adversas que acabam prejudicando o nível de produtividade e a capacidade mental que o profissional necessita para exercer suas habilidades.

2.3.1 Conceito de Estresse

O ser humano recebe constantemente influências e estímulos do ambiente em que vive desde o nascimento, isso ocorre através das pessoas que o rodeiam e do seu próprio organismo. Tais estímulos desencadeiam uma série de reações fundamentais para a sua sobrevivência. No decorrer da sua vida, o ser humano vai adaptando-se gradualmente ao mundo em que vive. Essas adaptações podem ocorrer de forma tranqüila ou conturbada, dependendo, para isso, da natureza dos estímulos recebidos.

Conforme Arantes e Vieira (2002), essas reações do organismo diante dos estímulos proporcionados pela vida, passaram a ser fator motivacional de estudo para muitos pesquisadores, dentre os quais Hans Selye destacou-se com notoriedade. O pai do estresse, após muitos anos de estudos e experiências, identificou o que chamou de “síndrome do estresse”. Segundo Arantes e Vieira (2002), “trata-se de uma síndrome geral, porque é provocado por agentes que afetam grandes porções do corpo, causando uma defesa generalizada, uma defesa sistêmica. É de adaptação, porque ajuda na busca de um estado de equilíbrio.” (p. 25). As autoras ainda explicam que o termo “estresse”, adotado por Selye, teve origem no termo inglês (stress) usado em física, que significava “o somatório das forças que agem contra a resistência, não importando quais” (p. 25). Baseado nisso,

surgiu à definição de estresse como um “conjunto de reações do organismo a agressões de ordem física, psíquica, infecciosa e outras, capazes de perturbar a homeostase.” (ARANTES e VIEIRA, 2002, p. 27). Selye, ao fazer suas conferências em 1952, termina reconhecendo que, o estudo do estresse era ainda recente e existiria um vasto campo a ser explorado, por isso permitiu aos interessados, a ampliarem o conceito do estresse.

Desde então, não só a medicina, mas a psicologia, a sociologia e sobretudo as ciências que se preocupam com a saúde ambiental e no local de trabalho, com a qualidade de vida em geral vêm produzindo trabalhos, textos e pesquisas utilizando-se do conceito de estresse. (ARANTES e VIEIRA, 2002, p. 28).

Com base em estudos realizados, Ballone (2008, p. 1) afirma: “o processo de estresse envolve o organismo todo, o qual assume uma certa postura diante dos estímulos proporcionados pela vida”. Neste sentido, Limongi-França e Rodrigues (2011) complementam: “o estresse é um estado do organismo, após o esforço de adaptação que pode produzir deformações na capacidade de resposta, atingindo o comportamento mental e afetivo, o estado físico e o relacionamento com as pessoas.” (p. 30). No entanto, Robbins (2005) argumenta o seguinte conceito:

Estresse é uma condição dinâmica na qual um indivíduo é confrontado com uma oportunidade, limitação ou demanda em relação a alguma coisa que ele deseja e cujo resultado é percebido, simultaneamente, como importante e incerto (ROBBINS, 2005, p. 438).

Nesse sentido, Limongi-França e Rodrigues (2011), consideram pelo menos duas dimensões em que o estresse pode ser observado:

O estresse como processo é a tensão diante de uma situação de desafio por ameaça ou conquista. O estresse como estado é o resultado positivo (eustresse) ou negativo (distress) do esforço gerado pela tensão mobilizada pela pessoa. (LIMONGI-FRANÇA e RODRIGUES, 2011, p. 33).

Seguindo essa linha de pensamento, caracterizam-se duas formas diferentes de estresse: o eustress e o distress:

Eustress: Tensão com equilíbrio entre esforço, tempo, realização e resultados. Distress: Tensão com rompimento do equilíbrio biopsicossocial, por excesso ou falta de esforço, incompatível com tempo, resultados e realização.” (LIMONGI-FRANÇA e RODRIGUES, 2011, p. 43).

Essas duas dimensões do estresse são caracterizadas por dois lados dessa síndrome, o bom e o ruim. Tal como os fatores emocionais, atingidos pelas pressões no ambiente de trabalho, geram ansiedade, desconforto e irritabilidade ao indivíduo, devido ao baixo rendimento do seu sistema nervoso provocado pelo estresse negativo, o lado positivo do estresse pode levar o indivíduo ao entusiasmo e otimismo quando uma tarefa de difícil expectativa é concluída.

Distresse – o estresse excessivo – conduz à debilidade física e psicológica de intensidades variáveis, não permitindo resposta adequada aos estressores, tornando o indivíduo vulnerável, e seu sistema nervoso torna-se menos capaz de suportar a sobrecarga, levando à deficiência comportamental, que contribui para o agravamento do quadro. Eustresse é uma situação de equilíbrio alcançada após um estímulo estressor, onde o indivíduo supera os estímulos negativos e ao mesmo tempo cria imunidades ante futura sobrecarga estressante. Forças com que enfrentar podem ser conseguidas por meio de capacidades físicas e psicológicas, convertendo os estressores em oportunidades de crescimento e vigor psicológico. (MASSINI apud ARANTES e VIEIRA, 2002, p. 32).

Limongi-França e Rodrigues (2011) afirmam que o distresse, ou estresse negativo, está relacionado aos esforços de adaptação que o ser humano percorre devido à reação dos estímulos agressores, tanto na monotonia, quanto na sobrecarga desses esforços. O Eustresse, por sua vez, acaba proporcionando ao indivíduo um grau de satisfação e bem-estar movidos pelos esforços inesperados.

Essas dimensões podem ser melhor visualizadas na figura a seguir:

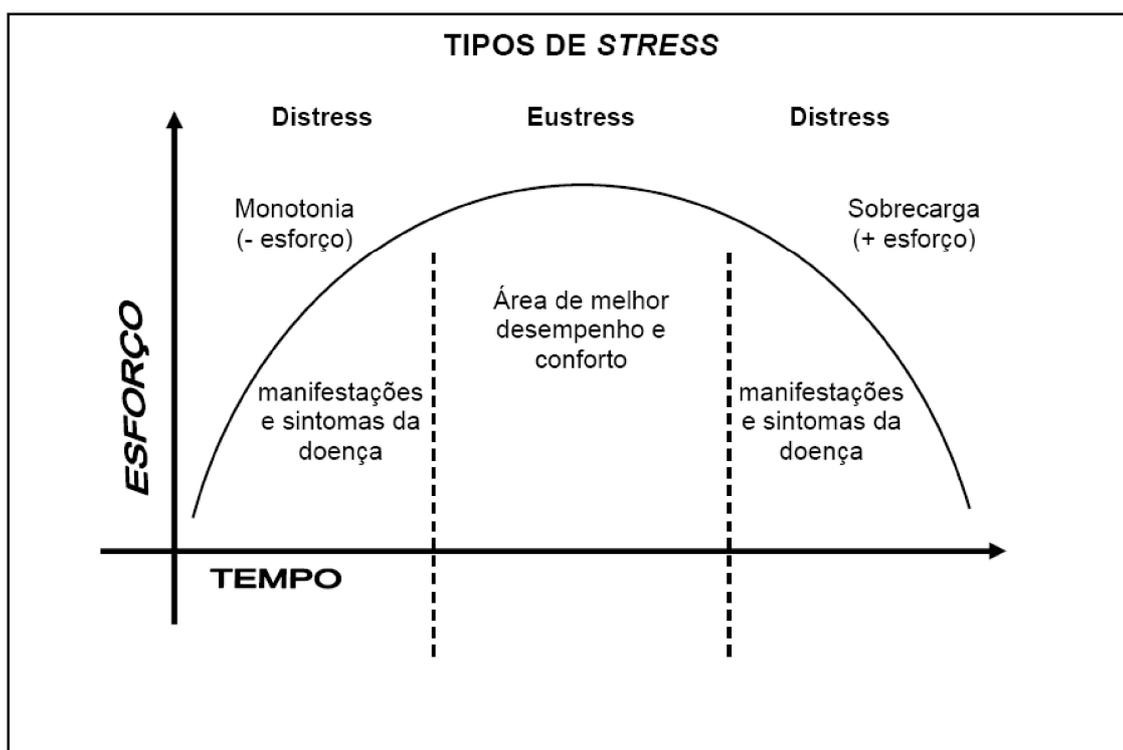


Figura 4 - Curva do stress

Fonte: Rodrigues (1988, Lipp, 1996 *apud* Limongi-França e Rodrigues, 2011, p. 42).

O estresse, na abordagem psicossomática, está inter-relacionado através das dimensões biológica, psicológica e social em cada ser humano.

Do ponto de vista biopsicossocial, podemos entender o ser humano e suas manifestações, tanto na saúde como nas doenças, de forma mais completa. Coerente com a definição da Organização Mundial de Saúde, que observa a saúde do ser humano como: “o completo bem-estar biológico, psicológico e social e não apenas como ausência de doença”. (LIMONGI-FRANÇA e RODRIGUES, 2011, p. 24).

Segundo Limongi-França e Rodrigues (2011), essas dimensões biopsicossociais são pertinentes a cada ser humano e todo esse processo desencadeia diversos impactos proporcionados por agentes internos e externos ao corpo humano e suas reações refletem na vida de cada indivíduo dentro ou fora da empresa.

2.3.2 Síndrome Geral de Adaptação

Para Limongi-França e Rodrigues (2011) a síndrome geral de adaptação pode ser considerada como “um conjunto de respostas inespecíficas que surgem no

organismo diante de qualquer situação que exija da pessoa esforço para adaptação, inclusive psicossociais” (p. 41). Os mesmos autores consideram ainda, que essa síndrome acaba provocando diversas reações no organismo o que incide em várias doenças para o ser humano. Os sintomas da síndrome geral de adaptação podem ser visualizados e entendidos na figura abaixo:

FASES	SINTOMAS
Reação de Alarme	Aumento de frequência cardíaca
	Aumento da pressão arterial
	Aumento da concentração de glóbulos vermelhos
	Aumento da concentração de açúcar no sangue
	Redistribuição do sangue
	Aumento de frequência respiratória
	Dilatação dos brônquios
	Dilatação da pupila
	Aumento da concentração de glóbulos brancos
	Ansiedade
Reação de Resistência	Aumento do córtex da supra-renal
	Ulcerações no aparelho digestivo
	Irritabilidade
	Insônia
	Mudanças no humor
	Diminuição do desejo sexual
	Atrofia de algumas estruturas relacionadas à produção de células do sangue
Reação de Exaustão	Retorno parcial e breve à Reação de Alarme
	Falha dos mecanismos de adaptação
	Esgotamento por sobrecarga fisiológica
	Morte do organismo

Figura 5 – Fases da síndrome geral de adaptação
Fonte: Limongi-França e Rodrigues (2011, p. 39 e 40).

Conforme Limongi-França e Rodrigues (2011), “as colocações relativas à Síndrome Geral de Adaptação são mais facilmente comprovadas naquelas doenças onde notoriamente há um componente de esforço, de adaptação, como, por exemplo, nas gastrites e úlceras digestivas.” (p. 41). Os autores acrescentam ainda que “o desgaste a que as pessoas são submetidas, nos ambientes e nas relações com o trabalho, é um dos fatores na determinação das doenças dos mais significativos.” (p. 41).

2.3.3 Princípios Potenciais de Estresse

De acordo com Robbins (2005), existem três fontes causadoras do estresse potencial. Elas estão divididas em categorias distintas e, dependendo de cada indivíduo e suas diferenças individuais, o estresse pode ser real ou não. Os três

conjuntos de fatores são: ambientais, organizacionais e individuais. O mesmo autor afirma que, “quando uma pessoa passa por uma situação de estresse, seus sintomas podem ser físicos, psicológicos e comportamentais” (p. 439). Robbins (2005) resume as três fontes conforme abaixo:

a) Fatores ambientais – São causados pelas incertezas no setor econômico, político e tecnológico. Quando a economia passa por momentos turbulentos a insegurança surge como sentimento inevitável em cada ser humano. Algumas questões políticas provocam mudanças na cultura das organizações e essas mudanças atingem diretamente os empregados. E, por último, o grande avanço das tecnologias e as incertezas causadas pelas inovações acabam causando estresse nos indivíduos.

b) Fatores organizacionais – São os fatores causados pelas necessidades exigidas de cada empregado no dia-a-dia, pois estão alocadas nas tarefas, nos papéis, nas relações interpessoais de cada um. Esses fatores também estão ligados à estrutura organizacional, onde as decisões são tomadas. A liderança organizacional refere-se ao estilo gerencial dos executivos da empresa, onde alguns, possuem estilos de gerenciar uma cultura caracterizada pela tensão, ansiedade e pelo medo.

c) Fatores individuais – São os fatores causados pelos problemas familiares, econômicos e de personalidade que cada indivíduo sofre no decorrer de sua vida. Na relação familiar, o ser humano sofre com inúmeros problemas pessoais originados pelas dificuldades conjugais, disciplina dos filhos, etc. Aliados a esses problemas, acabam se somando as dificuldades financeiras, criadas por pessoas que não conseguem administrar suas rendas. A personalidade de cada um irá identificar o grau de estresse expressado no emprego. Seguindo essa linha de pensamento, Limongi-França e Rodrigues (2011), acrescentam que o ser humano sofre inúmeras dificuldades ao lidar com esses estímulos estressores. Nesse sentido, Arantes e Vieira (2002) acrescentam que, esses estímulos estão ligados as seguintes fontes de estresse:

a) Intrínsecas ao trabalho: ligadas ao ambiente na qual se trabalha. Fatores que estimulam desgastes nos funcionários, como: o nível de barulho, temperaturas quentes ou frias, risco de acidentes, iluminação, responsabilidade por vidas humanas, etc;

b) Papéis na organização: conflitos gerados pela falta de informação sobre as responsabilidades do trabalhador;

c) Desenvolvimento na carreira: derivadas da expectativa de promoção no ambiente de trabalho;

d) Relações profissionais: são os desgastes proporcionados pelos problemas de relacionamento entre colegas, subordinados e superiores, conforme a estruturação da organização. Esses conflitos levam o indivíduo a buscar refúgio no seu ambiente de trabalho, para evitar uma redução no seu desempenho;

e) Clima organizacional: são os desgastes gerados por decisões externas derivadas das terceirizações ou até mesmo de fusões entre empresas. O desenvolvimento dessas mudanças acaba gerando grandes manifestações de estresse nos empregados;

f) Interface trabalho-família – são os problemas familiares derivados de dificuldades financeiras, perda do cônjuge, nascimento de filhos, pedidos de empréstimos, etc.

De acordo com Arantes e Vieira (2002), “as fontes de estresse no trabalho fazem referência tanto à organização quanto às condições de trabalho.” (p. 77). As autoras ainda salientam que, “o processo de desgaste atinge não só o indivíduo que trabalha, mas repercute também no local de trabalho, na empresa, qualquer que seja sua estruturação”. (p. 79).

Conforme Robbins (2005), esses fatores acabam provocando o estresse no indivíduo, que são distribuídos em três categorias gerais de sintomas:

a) físicos – esse recebeu a grande parte da atenção do estresse por mexer com o metabolismo de cada ser humano, como, dores de cabeça, alterações cardíacas, etc;

b) psicológicos – nessa categoria, o indivíduo sofre com o desânimo relacionado ao trabalho. O mesmo também apresenta outros estados psicológicos como tensão, ansiedade e irritabilidade;

c) comportamentais – nessa natureza é onde a organização sofre com os problemas de estresse, pois o indivíduo começa a perder a sua capacidade de produtividade, provocando o absenteísmo e a rotatividade.

Essas fontes de potenciais de estresse podem ser analisadas de forma mais clara, verificando a figura a seguir:

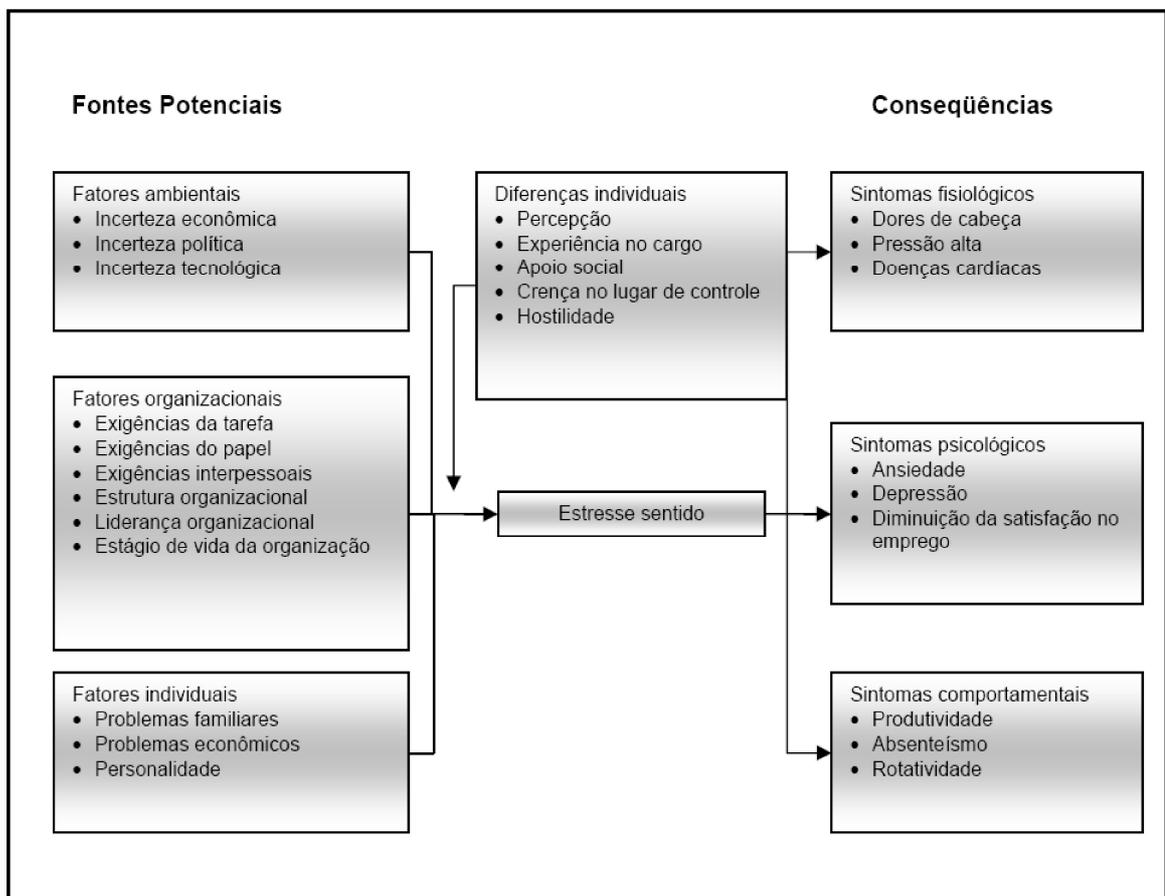


Figura 6 – Um modelo de estresse
 Fonte: Robbins (2005, p. 440).

Como pode ser analisado na figura acima, os fatores nos quais o indivíduo sofre dos agentes estressores provocam reações adversas no organismo e, por conseqüência, desencadeiam os sintomas de alguma doença ocupacional.

2.3.4 Sintomas Indicadores de Estresse

De acordo com Limongi-França e Rodrigues (2011), “grande número de estudos médicos e psicológicos demonstra que o ser humano tem apresentado dificuldade em lidar com estímulos estressores ambientais e socioeconômico-culturais da sociedade industrial e urbana.” (p. 88). Ainda de acordo com o autor, cada indivíduo, quando percorre suas etapas de desenvolvimento, busca estabelecer formas mentais para reagir aos estímulos recebidos pelo corpo dos agentes estressores, a fim de proporcionar o equilíbrio do organismo. Limongi-França e Rodrigues destacam alguns indicadores sintomáticos de estresse que demonstram a dinâmica psicossomática, como podemos analisar a seguir:

- a) Sintomas psicológicos – instabilidade emocional, ansiedade, depressão, agressividade, irritabilidade, etc.;
- b) Sintomas físicos – úlceras, alergias, asma, enxaquecas, alcoolismo, disfunções coronarianas, circulatórias, etc.;
- c) Sintomas sociais – queda no desempenho profissional, ausências, acidentes, conflitos domésticos, apatia, etc.

Acima foram citados alguns indicadores de estresse que o corpo humano está sujeito quando atingido pelos agentes estressores. De acordo com Limongi-França e Rodrigues (2011), o corpo humano e a mente, através de processos simultâneos, buscam equilibrar os níveis de emoções e, por conseqüência, surgem alguns sintomas derivados das funções dos órgãos distribuídos pelo corpo humano, como podemos ver através do mecanismo de formação dos sintomas:

- a) Aparelho digestivo: vômitos, diarreia, prisão de ventre, alterações da motilidade do estômago e intestinos;
- b) Aparelho respiratório: asma, bronquite;
- c) Aparelho genito-urinário: dor ao urinar, cólicas renais, aumento da freqüência urinária, vaginismo, ejaculação precoce, cólicas menstruais.
- d) Aparelho circulatório: hipertensão arterial, enxaqueca, cefaléia de tensão;
- e) Na pele: neurodermites, eczemas, pruridos.

Limongi-França e Rodrigues (2011) acrescentam que “as emoções são fenômenos que ocorrem, simultaneamente, ao nível do corpo e ao nível dos processos mentais, concomitantemente se expressam através de modificações das funções motoras, secretoras e de irrigação dos órgãos.” (p.92).

2.3.5 Estresse no Trabalho

De acordo com Muchinsky (2004), o estresse de trabalho pode ser conceituado como “a reação a estímulos que estão presentes no trabalho e geram conseqüências negativas, físicas ou psicológicas, para as pessoas expostas a eles.” (p. 338).

Os profissionais que estão inseridos dentro de uma organização, normalmente lidam com situações de mudanças internas na empresa ou em relação

ao mercado. Dessa forma, esses profissionais acabam sofrendo desgastes emocionais no ambiente de trabalho.

Segundo Arantes e Vieira (2002), “o desgaste pode ser definido como a perda da capacidade afetiva e/ou potencial, biológica e psíquica” que por consequência provoca o estresse nos profissionais (p. 74).

Robbins (2005), afirma ainda, que são constantes as pesquisas que buscam identificar a relação de equilíbrio entre as responsabilidades do trabalho com as da família. Isso porque identificou-se que níveis baixos a moderados de estresse podem capacitar os indivíduos a trabalharem melhor por aumentar a intensidade de seu trabalho, a sua atenção e a sua capacidade de reação. Entretanto, o autor alerta que estresse demais pode resultar em desempenho mais baixo. Assim sendo, Robbins (2005, p. 446) acrescenta: “mesmo quando um nível de baixo a moderado de estresse pode melhorar o desempenho, os funcionários consideram desagradável”.

Portanto, algumas organizações não demonstram interesse quando seus colaboradores apresentam níveis baixos a moderados de estresse, pois acreditam que níveis assim podem ser funcionais e podem levar o funcionário a um melhor desempenho. No entanto, o que a administração pode ver como um estímulo positivo, pode ser encarado como pressão excessiva por parte do funcionário. Nesse sentido Limongi-França e Rodrigues (2011) afirmam que é possível perceber que “tanto pessoas como organizações necessitam para seu funcionamento de certo grau de estresse. No entanto, se a pressão sobre elas é muito intensa ou o oposto, o resultado é que teremos um desempenho insuficiente” (p. 50). Podemos perceber de forma clara essa relação na figura abaixo:

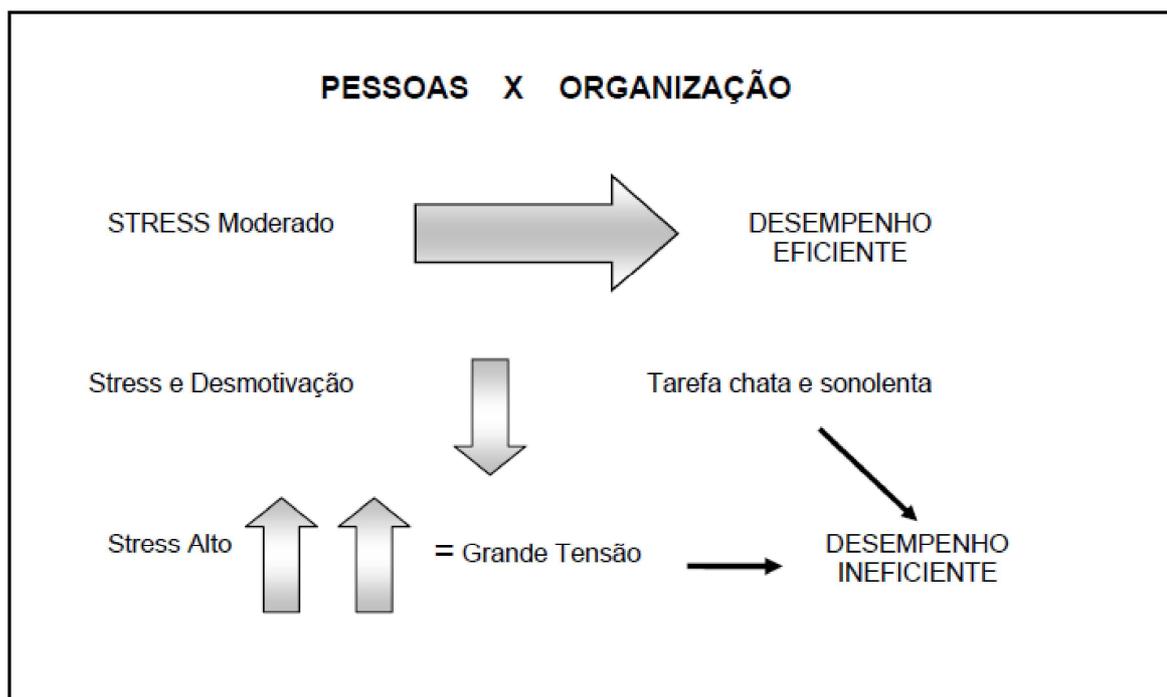


Figura 7 – Pressão versus desempenho no trabalho
 Fonte: Limongi-França e Rodrigues (2011, p. 50).

Benevides-Pereira (2002) afirma que, atualmente, as empresas têm evidenciado maior interesse quanto à significação e a repercussão do trabalho sobre o trabalhador, assim como os efeitos desta relação na organização.

Estudos demonstram que o desequilíbrio na saúde do profissional traz conseqüências na qualidade dos serviços prestados e no nível de produção. Os lucros também são afetados na medida em que os custos se incrementam em absenteísmo, auxílio-doença, reposição de funcionário, transferências, novas contratações e treinamento. Devido a estas e outras conseqüências, tem crescido a perspectiva de investigar e se investir na qualidade de vida do trabalhador (BENEVIDES-PEREIRA, 2002, p. 14).

De acordo com Limongi-França e Rodrigues (2011), no momento em que o indivíduo encontra-se em situação estressante, seu organismo reage, mesmo que inconscientemente, buscando meios para enfrentá-la e manter-se em condições de lidar com ela. Esse processo é chamado de enfrentamento. Limongi-França e Rodrigues definem enfrentamento como um “conjunto de esforços que uma pessoa desenvolve para manejar ou lidar com as solicitações externas ou internas que são avaliadas por ela como excessivas ou acima de suas possibilidades.” (2011, p. 48). Os mesmos autores, descrevem duas das principais formas de enfrentamento que a pessoa geralmente assume, quando exposta a uma relação de trabalho perigosamente estressante: o enfrentamento ativo, onde “o indivíduo expressa seu

desejo de mudança na estrutura a que está submetido” (2011, p. 159) e o enfrentamento passivo, que afirmam ser o mais comum, onde “o indivíduo passa a depreciar seu trabalho e a senti-lo como um peso, não como uma fonte de satisfação”. (2011, p. 160). Limongi-França e Rodrigues acrescentam que “evidentemente esse processo não é estático e pode modificar-se conforme a pessoa avalia e reavalia a situação estressante à medida que vai desenvolvendo-se.” (2011, p. 48).

2.3.6 Consequências do Estresse

Conforme Muchinsky (2004), as conseqüências do estresse acabam afetando o desempenho das pessoas não só nas suas relações de trabalho, mas, também, em sua vida como um todo. Sua saúde também é prejudicada, na medida em que ela é influenciada pela exposição prolongada a estressores físicos e por respostas a estressores psicológicos recorrentes.

Limongi-França e Rodrigues (2011) referem-se a três tipos principais de conseqüências ao estresse: danos sociais, físicos e psicológicos. Os danos sociais compreendem a queda no desempenho profissional, ausências no trabalho, acidentes, conflitos domésticos e apatia, entre outros. Quanto aos danos físicos destacam as úlceras, alergias, asma, enxaquecas, alcoolismo, disfunções coronarianas e circulatórias. Já nos danos psicológicos inclui a instabilidade emocional, a ansiedade, a agressividade, a irritabilidade, a depressão, e, num último estágio a Síndrome de *Burnout*. Nessa linha de pensamento, Araújo, (2001:18 *apud* Benevides-Pereira, 2002, p. 47) faz referência ao fato de que “as relações entre o stress ocupacional e a saúde mental do trabalhador apontam para índices de incapacidade temporária ao trabalho, absenteísmo, aposentadoria precoce e riscos à saúde decorrentes dessa relação.” Para Benevides-Pereira (2002) no *Burnout*, além desses fatores, a qualidade de vida no trabalho “é comprometida não só pela desatenção e negligência, mas especialmente pela relação entre o profissional e a pessoa a quem presta atendimento ou serviços, com o distanciamento, falta de empatia e hostilidade evidenciados” (p. 47).

2.3.6.1 Síndrome de *Burnout*

É impossível falar em estresse no trabalho sem citar *Burnout*. “hoje, o conceito de *Burnout* é considerado um dos desdobramentos mais importantes do estresse profissional, o que impõe sua apresentação em qualquer texto que se dispõe a falar sobre estresse relacionado ao trabalho”. (LIMONGI-FRANÇA e RODRIGUES, 2011, p. 52).

De acordo com Carlotto (2001), os primeiros estudos sobre *burnout* tiveram início na década de 70, com o surgimento de vários tipos de pesquisas sobre o assunto. A autora salienta que o termo “*burnout*” foi utilizado inicialmente por Freudenberger (1974), um médico psicanalista que, através de experiências pessoais de frustrações e dificuldades, chegou a um estado de exaustão física e emocional. Ainda acrescenta que Freudenberger descreveu *burnout* “como um sentimento de fracasso e exaustão, causado por um excessivo desgaste de energia e recursos”. (2001, p. 7). Limongi-França e Rodrigues (2011) complementam destacando que Freudenberger e Richelson (1980), colocaram o *burnout* como fruto de situações de trabalho, principalmente nos profissionais que têm como objeto de trabalho o contato com outras pessoas.

O *burnout* seria a resposta emocional a situações de estresse crônico em função de relações intensas – em situações de trabalho – com outras pessoas ou profissionais que apresentam grandes expectativas em relação a seus desenvolvimentos profissionais e dedicação à profissão; no entanto, em função de diferentes obstáculos, não alcançaram o retorno esperado. (LIMONGI-FRANÇA e RODRIGUES, 2011, p. 52).

Segundo Limongi-França e Rodrigues (2011), “o *burnout* instala-se insidiosamente. É um estado que vai corroendo progressivamente a relação do sujeito com a sua atividade profissional” (p. 55). Diante desse quadro de desgaste do profissional com a atividade exercida, a realização pessoal e a profissional ficam extremamente comprometidas.

O nível de expectativa é dramaticamente oposto à realidade e estas pessoas persistem em tentar alcançar estas expectativas, suas trajetórias se tornam turbulentas, problemáticas e o resultado é uma depleção dos recursos individuais e um comprometimento de suas habilidades,” (FREUDENBERGER e RICHELSON, 1980 *apud* LIMONGI-FRANÇA e RODRIGUES, 2011, p. 52-53).

De acordo com Carlotto (2001), muitos autores têm procurado definir *burnout*, porem, a definição mais utilizada é a baseada na perspectiva social-psicológica, a qual parte das três dimensões elaboradas por Maslach e colaboradores, nas décadas de 80 e 90, onde as características principais são: “esgotamento físico e/ou psicológico, uma atitude fria e despersonalizada em relação às pessoas e um sentimento de inadequação com relação às tarefas a serem realizadas” (p. 11). Na mesma linha de pensamento, Limongi-França e Rodrigues (2011, p. 53) acrescentam que conforme a conceituação de Maslach, o *burnout* é uma síndrome caracterizada por três aspectos básicos:

a) Exaustão emocional: Conforme Carlotto, “caracteriza-se por uma falta ou carência de energia, entusiasmo e um sentimento de esgotamento de recursos.” (2001, p. 12). Carlotto acrescenta ainda que junto à esses sentimentos, podem somar-se sentimentos de frustração e tensão dos trabalhadores. Limongi-França e Rodrigues, por sua vez, acrescentam que “o profissional sente-se esgotado, com pouca energia para fazer frente ao dia seguinte de trabalho, e a impressão que ele tem é que não terá como recuperar (reabastecer) essas energias.” (2011, p. 53). Portanto, Limongi-França e Rodrigues concluem que as relações do indivíduo com o trabalho e com a vida são insatisfatórias e pessimistas.

b) Despersonalização: Segundo Carlotto, “caracteriza-se por tratar os clientes, colegas e a organização como objetos.” (2001, p. 12). Limongi-França e Rodrigues esclarecem que as pessoas manifestam frieza, indiferença diante das necessidades dos outros, demonstrando insensibilidade e postura desumanizada.

Como resultado do processo de desumanização, o profissional perde a capacidade de identificação e empatia com as pessoas que lhe procuram em busca de ajuda e as trata não como seres humanos, mas como “coisas”, “objetos”. Tende a ver a questão relacionada ao trabalho como um transtorno, como mais um problema a ser resolvido, pois que lhe incomoda e perturba. Assim, o contato com as pessoas será apenas tolerado, e a atitude em geral será de intolerância, irritabilidade, ansiedade. (LIMONGIFRANÇA e RODRIGUES, 2011, p. 54).

c) Redução da realização pessoal e profissional: Conforme Carlotto, essa redução é caracterizada por uma tendência do trabalhador em se auto-avaliar de forma negativa. “As pessoas sentem-se infelizes com elas próprias e insatisfeitas com seu desenvolvimento profissional, experimentando um declínio no sentimento e competência e êxito no seu trabalho e de sua capacidade em interagir com as pessoas.” (2003, p. 25).

Com o incremento da exaustão emocional e da despersonalização e todas as suas conseqüências, não é raro um senso de inadequação, e o sentimento de que se têm cometido falhas, com seus ideais, normas, conceitos. Pode surgir a sensação de que se tornou outro tipo de pessoa, diferente, bem mais fria e descuidada. Como conseqüência, surge queda da auto-estima, que pode chegar à depressão. (LIMONGI-FRANÇA e RODRIGUES, 2011, p. 54).

A figura a seguir, mostra claramente os três aspectos básicos que caracterizam a síndrome de *burnout*.

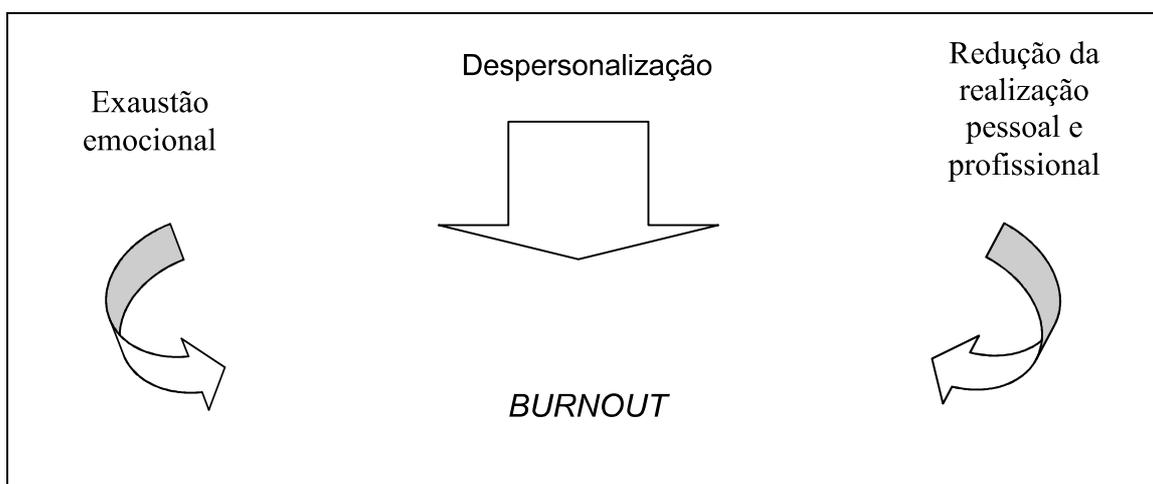


Figura 8 – Aspectos básicos que caracterizam a síndrome de *burnout*.

Fonte: Limongi-França e Rodrigues (2011, p. 53).

Conforme Benevides-Pereira (2002, p. 44) e Carlotto (2001, p. 14), muitos são os sintomas relacionados ao *burnout*, sendo que teoricamente podem ser divididos em físicos, psíquicos, comportamentais e defensivos.

a) Sintomas Físicos: fadiga constante e progressiva, distúrbios do sono, dores musculares ou osteomusculares, cefaléias, enxaquecas, perturbações gastrointestinais, imunodeficiência, transtornos cardiovasculares, distúrbios do sistema respiratório, disfunções sexuais, alterações menstruais nas mulheres.

b) Sintomas Psíquicos: falta de atenção, falta de concentração, alterações de memória, lentificação do pensamento, sentimento de alienação, sentimento de solidão, impaciência, sentimento de insuficiência, baixa auto-estima, incapacidade emocional, dificuldade de auto-aceitação, astenia, desânimo, disforia, depressão, desconfiança, paranóia.

c) Sintomas Comportamentais: negligência ou excesso de escrúpulos, irritabilidade, incremento da agressividade, incapacidade para relaxar, dificuldade na aceitação de

mudanças, perda de iniciativa, aumento do consumo de substâncias (álcool, tranqüilizantes), comportamento de alto risco, suicídio.

d) Sintomas Defensivos: tendência ao isolamento, sentimento de onipotência, perda do interesse pelo trabalho (ou até pelo lazer), absenteísmo, ironia, cinismo. Para Benevides-Pereira (2002) o *burnout* “é a resposta a um estado prolongado de estresse, ocorre pela cronificação deste, quando os métodos de enfrentamento falharam ou foram insuficientes.” (p. 45). Diferentemente do estresse o mesmo não apresenta aspectos positivos ou negativos. O *burnout* está vinculado ao mundo do trabalho, com o tipo de atividades laborais da pessoa e sempre possuirá um caráter negativo.

Carlotto (2001) alerta para o fato de que “a SB tem sido associada a resultados organizacionais negativos e vários tipos de disfunções pessoais, podendo levar a uma séria deterioração do desempenho do indivíduo no trabalho.” (p. 38). Além disso, equipes que apresentam a síndrome de *burnout* podem apresentar uma baixa qualidade de atendimento ao cliente devido a serem menos produtivas. Dessa forma torna-se primordial a informação e a compreensão acerca da síndrome de *burnout*. O autor acrescenta que no momento que entende-se o seu processo, buscando identificar suas etapas, sintomas, causas e conseqüências, torna-se mais fácil a realização de ações de prevenção e intervenção. (2001, p. 41). Entretanto, explica Benevides-Pereira, “o conhecimento é importante, mas só isto não é suficiente para resolver a questão.” É fundamental que se faça a revisão dos valores que regem a instituição. (2002, p.79).

O resgate dos valores humanos no trabalho é fundamental. O significado e o reconhecimento do trabalho e suas formas de recompensa, o sentimento de escolha e controle sobre o mesmo, aliado ao senso de comunidade, justiça e respeito são caminhos que levam o indivíduo e a organização a um futuro melhor, com mais qualidade e equilíbrio. (CARLOTTO, 2001, p. 41).

Diante disso, Weisinger (1997) confirma: “uma organização de trabalho é um sistema integrado, que depende do desempenho de cada indivíduo que faz parte dela e do inter-relacionamento de todos eles.” (p. 211).

2.3.7 Administrando o Estresse

Conforme Arantes e Vieira (2002) os estudos realizados sobre o estresse, também demonstram que o custo do estresse torna-se muito mais alto que a sua

prevenção. Os autores lembram ainda, que algumas pesquisas realizadas por empresas ou instituições vinculadas à saúde do trabalhador, são únicas na afirmação de que é muito alto o preço que as sociedades industrializadas pagam com o desgaste físico e mental dos seus trabalhadores e de suas empresas. Baseado nisso, tentar administrar o estresse de seus funcionários são interesses demonstrados por muitas organizações, embora nem todas as fontes de estresse sejam possíveis de controlar pela administração.

Muchinsky (2004) explica que “na maioria das vezes, a gestão do estresse tem se preocupado mais em reduzir os efeitos do estresse do que reduzir a presença de estressores no trabalho” (p. 345). O autor afirma que o principal esforço tem sido no sentido de aumentar a resistência do indivíduo aos estressores gerados no trabalho.

Robbins (2005) esclarece que existem cargos que tendem mais ao estresse do que outros, assim como os indivíduos reagem diferentemente em determinadas situações de estresse. No entanto, a administração pode utilizar alternativas para diminuir o impacto negativo do estresse sobre os funcionários, como por exemplo, maior cuidado na seleção de pessoal, definição realista de metas, melhor administração do tempo, redesenho de cargos, maior envolvimento dos colaboradores, ampliação de redes de apoio social, melhoria na comunicação organizacional, implantação de programas de bem-estar apoiados pela organização.

O estresse deve ser encarado como uma relação particular entre uma pessoa, seu ambiente e as circunstâncias às quais está submetida, 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. (LIMONGI-FRANÇA e RODRIGUES, 2011, p. 174).

Segundo Limongi-França e Rodrigues (2011), as estratégias de controle e prevenção do estresse, quando são implantadas nas organizações devem corresponder a princípios de ações dirigidas, buscando conhecer detalhadamente as percepções e as necessidades dos indivíduos, grupos e empresas. A partir dessas ações devem-se criar programas específicos, tendo como foco ampliar as perspectivas de melhoria da QVT. Os autores alertam que é fundamental que seja realizada uma investigação adequada a fim de coletar dados dos processos de estresse e das queixas psicossomáticas dos funcionários da empresa para que se

mantenha a credibilidade nesses programas, assim como, os resultados com a sua implantação não sejam prejudicados.

Robbins (2005) considera que as abordagens individuais e organizacionais sempre devem ser observadas na administração do estresse. Em relação às abordagens individuais, o autor afirma que algumas estratégias individuais têm se mostrado eficazes na redução do estresse profissional, tais como: implementação de técnicas de administração do tempo, o aumento de exercícios físicos, o treinamento de relaxamento e a expansão da rede de suporte social. E, no que diz respeito às abordagens organizacionais, ele cita vários agentes estressores, como por exemplo, as exigências de tarefas e papéis, além da estrutura organizacional que são controlados pelos gerentes, mas podem ser modificados. Para o autor a administração deve adotar estratégias que incluam melhorias na seleção de pessoal, maior envolvimento do funcionário com a organização, melhor comunicação organizacional e programas corporativos de bem-estar deveriam ser implantados.

Se o ambiente fosse perfeitamente estático, se as habilidades e os talentos dos funcionários estivessem sempre atualizados e nunca se deteriorassem e se o amanhã fosse igual ao hoje, a mudança organizacional não teria muita relevância para os executivos. Mas o mundo real é turbulento e exige que as organizações e seus membros passem por mudanças dinâmicas para que continuem competitivos. (ROBBINS, 2005, p. 446).

Conforme Robbins (2005) os principais agentes de mudança em grande parte das organizações são os gerentes, os quais, através de suas decisões relacionadas ao modelo estrutural, fatores culturais e políticas de recursos humanos, podem determinar de forma significativa o nível de inovação dentro da organização. Com certeza, é indiscutível a necessidade de mudança. Também é importante perceber que as pessoas possuem sua individualidade, reagindo de forma diferente aos agentes estressores. Assim sendo, as estratégias de mudanças devem ser flexíveis e devem levar em consideração dois fatores primordiais: a valorização do bem-estar do trabalhador e o crescimento saudável da empresa.

Todas essas técnicas almejam aquilo que deveria ser o objetivo do esforço de todos nós: a organização emocionalmente inteligente – uma empresa na qual os funcionários criam uma cultura que aplica continuamente as técnicas e as ferramentas da inteligência emocional. Em tal ambiente de trabalho, todos os empregados têm a responsabilidade de usar sua inteligência emocional, ampliando sua autoconsciência, controlando suas emoções e adquirindo motivação. Cada um deles tem a responsabilidade de usar a sua inteligência emocional no relacionamento com os outros,

desenvolvendo técnicas de comunicação eficazes e destreza interpessoal, e ajudando os outros a se ajudarem. E todos têm a responsabilidade de usar sua inteligência emocional para aplicar tudo isso à organização como um todo. (WEISINGER, 1997, p. 211).

Para Weisinger (1997) a definição de inteligência emocional é “o uso inteligente das emoções - isto é, fazer intencionalmente com que suas emoções trabalhem a seu favor, usando-as como ajuda para ditar seu comportamento e seu raciocínio de maneira a aperfeiçoar seus resultados” (p. 14). O autor ainda destaca que a inteligência emocional é uma ferramenta que tem grande aplicabilidade nos locais de trabalho para combater o estresse, na medida que pode ser utilizada tanto intrapessoalmente; para ajudar a si mesmo; como interpessoalmente; para ajudar outras pessoas. Weisinger (1997) afirma que “a falta de inteligência emocional prejudica o progresso e o sucesso tanto do indivíduo quanto da empresa”, além disso, o uso da inteligência emocional leva a resultados produtivos, tanto no que diz respeito ao indivíduo quanto à organização (p. 16). O autor complementa, quando a inteligência emocional é utilizada pelos funcionários, os mesmos ajudam a construir uma “organização emocionalmente inteligente”, pois cada um torna-se responsável pelo desenvolvimento da sua própria inteligência emocional, pela sua aplicação no relacionamento com as outras pessoas e pela aplicação das aptidões da sua inteligência emocional na organização.

De acordo com Robbins (2005), é óbvio que as organizações não são altruístas. É evidente que elas esperam um retorno em troca de seu investimento em programas de bem-estar. Entretanto, para o autor, está comprovado que a grande maioria das organizações que adotaram programas de bem-estar, perceberam os benefícios alcançados, pois diminuíram de forma significativa seus gastos com assistência médica, absenteísmo, rotatividade e treinamento de novos funcionários. Sendo assim, é possível afirmar que valorizar a saúde física e mental dos colaboradores de uma empresa é valorizar a organização como um todo.

3 MÉTODO

Para atingir os objetivos propostos, o método utilizado foi estabelecer uma fundamentação teórica para o estudo por meio de um levantamento bibliográfico, visando obter maior aprendizado a respeito de Estresse e Qualidade de Vida no Trabalho, bem como, foi realizada uma pesquisa com os colaboradores, a fim de conhecer a percepção deles com relação ao tema estudado.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Nesta pesquisa utilizou-se o método de estudo de caso, pois foi analisado um fenômeno real, ou seja, a Filial Canoas da Johnson Controls, de forma exaustiva e minuciosa. Para Gil (2002, p. 54), o estudo de caso consiste “no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”.

A classificação da pesquisa, quanto aos objetivos, é exploratória. A pesquisa exploratória, segundo Gil, tem como objetivo “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-la mais explícita ou construir hipótese, o principal é o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições” (2002, p. 41).

Quanto ao método, conforme a sua abordagem, a pesquisa pode ser classificada como quantitativa, pois foi desenvolvido um questionário aplicado aos colaboradores, a fim de conhecer suas percepções quanto ao Estresse e Qualidade de Vida no Trabalho.

3.2 UNIDADE DE PESQUISA

O estudo de caso foi realizado em uma indústria multinacional norte-americana do ramo de refrigeração industrial e ar-condicionado.

Esta pesquisa deteve-se à observação da filial localizada na cidade de Canoas/RS que atualmente conta com cerca de 95 colaboradores.

O motivo da escolha da empresa foi o vínculo de trabalho estabelecido entre ela e o pesquisador, uma vez que são freqüentes os relatos entre os colaboradores de que o estresse do dia-a-dia afeta a QVT.

3.2.1 Dados Gerais

JOHNSON CONTROLS BE DO BRASIL LTDA. – Filial Canoas / RS

Número de Colaboradores: 95

CNPJ: 01.092.686/0009-08

Endereço: Rua Aurora, 411 Vila Rosa

Ramo de Atividade: Refrigeração Industrial e Ar-condicionado

Site: www.yorkbrasil.com.br / www.johnsoncontrols.com.br

3.2.2 Histórico

A empresa YORK foi fundada em 1874, na cidade de York na Pensilvânia nos Estados Unidos, com a fabricação da primeira máquina de gelo do mundo. Projeta, fabrica e mantém equipamentos e sistemas de aquecimento, ventilação, ar-condicionado, refrigeração e de compressão e separação de gases.

Opera em mais de 30 fábricas, situadas nos Estados Unidos, América Latina, Europa, Oriente Médio e Austrália, conforme figura 1.



Figura 9 – Johnson Controls no mundo
Fonte: Marketing York, 2006.

O início das operações no Brasil foi em 1996, com a instalação de sua sede em São Paulo. Em 1999, a YORK adquiriu mundialmente a empresa dinamarquesa

Sabroe, tornando-se a maior empresa de ar condicionado e refrigeração industrial do mundo.

No Brasil, a incorporação da Sabroe pela YORK resultou na primeira fábrica do País, com sua produção focada em refrigeração industrial.

No ano de 2001, de forma a consolidar sua liderança, mantendo a preocupação com o aprimoramento constante em tecnologia, inicia suas atividades na cidade de Pinhais, no estado do Paraná, destinada à fabricação de equipamentos de ar-condicionado de pequeno e grande porte.

A linha de produtos da empresa tem mais de mil itens, desde aparelhos de pequeno porte de uso residencial até imensos túneis de congelamento, com capacidade de 30 t/h para estocagem de alimentos.

Em 2005, o segmento de refrigeração industrial cresceu muito, devido, principalmente, às exportações promovidas pelo setor alimentício, em especial da indústria de carnes e aves.

A YORK está listada entre as 500 maiores da *Fortune*, revista norte-americana que atua no mercado financeiro. Atualmente, a YORK possui a maior rede de serviços do mercado, com filiais que atendem em todo o território nacional. No Brasil, a YORK está dividida nos segmentos de mercado:

- a) Produtos unitários – fornece equipamentos de ar condicionado para espaços comerciais e residenciais;
- b) Sistemas de engenharia – responsável pelo detalhamento e implementação de grandes soluções para refrigeração industrial ou condicionamento de ar de grande porte. Grandes obras foram realizadas por essa divisão, por exemplo, *Credicard Hall* em São Paulo, Centro Empresarial Nações Unidas – Torre Norte em São Paulo, o Aeroporto de Belém, no Pará;
- c) Serviços – infra-estrutura completa de serviços, com atendimento de técnicos especializados, estoques de peças originais e contratos de manutenção preventiva;
- d) *Source One* – fornece peças, acessórios e ferramentas para instalação e manutenção de sistemas de ar condicionado e de refrigeração comercial, através de lojas próprias e franqueadas nas principais cidades brasileiras;

- e) *Food & Beverage* – tem como objetivo principal a venda de projetos de instalações frigoríficas de grande porte, como resfriamento e congelamento de produtos diversos, sendo responsável por seu desenvolvimento e implantação.

Em dezembro de 2005, a empresa *Johnson Controls* adquiriu mundialmente a empresa YORK. Em 1885, Warren S. Johnson, que havia recentemente patenteado o primeiro termostato elétrico, lançou a *Johnson Electric Service Company* na cidade de *Milwaukee* – MI – EUA.

A *Johnson Controls* tem uma linha completa de serviços com três divisões de negócio, são elas:

- Divisão *Interior Experience* – sistemas internos avançados e modernos, que proporcionam maior conforto e segurança no ato de dirigir um veículo;
- Divisão *Power Solution* – baterias com tecnologia de ponta, que melhoram o rendimento do motor de todos os tipos de automóvel;
- Divisão *Building Efficiency* – produtos e serviços para climatização de ambientes, refrigeração industrial, automação e administração de edifícios.

As unidades de negócios da divisão *Building Efficiency* são:

- Distribuição;
- Sistemas para HVAC;
- Sistemas;
- *Global WorkPlace Solutions*;
- Refrigeração;
- Serviços.

Uma trajetória de sucesso, a *Johnson Controls* passou a ser detentora das marcas YORK, SABROE, FRICK, SOURCE ONE e METASYS. A figura 2 demonstra o crescimento da empresa nos mercados internacionais.

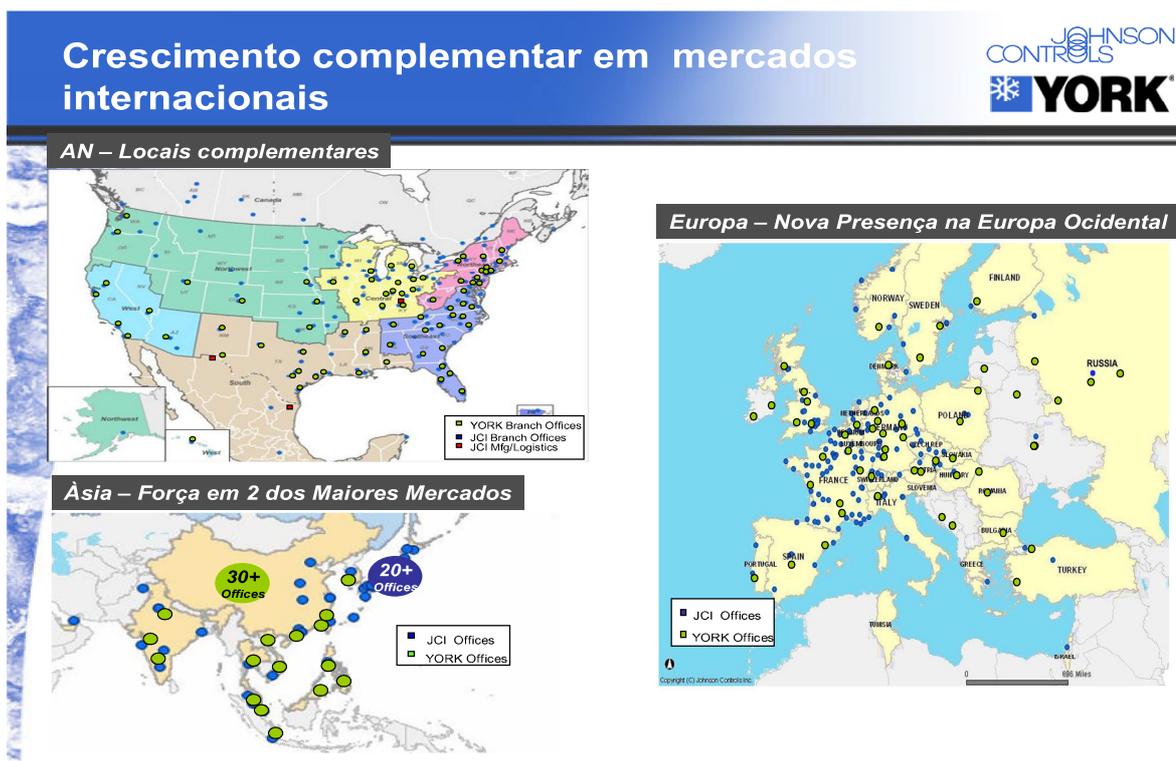


Figura 10 – Crescimento do Mercado após aquisição pela Johnson Controls
 Fonte: Marketing York, 2005.

Poucas companhias se comparam com a excelência individual da *Johnson Controls* e da *York International*. Juntas, elas oferecem um futuro fabuloso para seus clientes, colaboradores, parceiros e acionistas.

A integração reúne dois negócios complementares com a habilidade de fortalecer as capacitações locais e a presença global, assim como expandir oportunidades para o crescimento de carreira de cada colaborador.

3.2.3 Visão

A *Johnson Controls* tem a seguinte visão:

- Um mundo mais confortável, seguro e sustentável.

3.2.4 Valores

Nós acreditamos:

- **Integridade:** Honestidade, justiça, respeito e segurança são da maior importância.

- **Satisfação do Cliente:** Nosso Futuro depende de ajudarmos a fazer com que nossos clientes sejam bem-sucedidos. Somos pró-ativos e fazemos negócios com facilidade. Oferecemos conhecimentos de especialistas e soluções práticas, e cumprimos as nossas promessas.
- **Envolvimento dos Colaboradores:** Encorajamos uma cultura que promove excelente desempenho, trabalho em equipe, inclusão, liderança e crescimento.
- **Inovação:** Nós acreditamos que sempre há um modo melhor. Encorajamos a mudança e buscamos as oportunidades que elas trazem.
- **Sustentabilidade:** Através de nossos produtos, serviços, operações e envolvimento com a comunidade, promovemos o uso eficiente de recursos para beneficiar todas as pessoas e o mundo.

Segue o organograma da empresa *Johnson Controls*. A figura 3 demonstra o organograma da Divisão *Building Efficiency Brasil*.

BUILDING EFFICIENCY BRAZIL ORGANIZATIONAL CHART

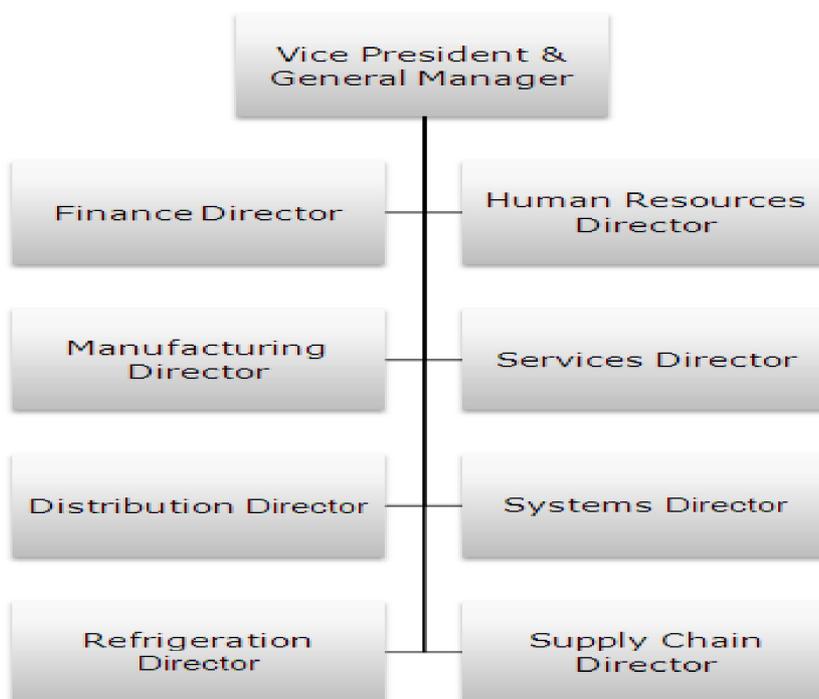


Figura 11 – Organograma da Divisão Building Efficiency Brasil Johnson Controls. Fonte: Material de Integração Novos Colaboradores, 2011.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Para atingir os objetivos propostos neste estudo de caso, a técnica utilizada para coleta de dados foi o instrumento de pesquisa (Apêndice A), dividido em três blocos. Inicialmente o bloco A busca identificar os dados demográficos, através uma série ordenada de perguntas previamente elaboradas, sistemática e seqüencialmente dispostas em itens. Posteriormente, no bloco B foi utilizada a escala de Walton (1975, apud Limongi-França e Rodrigues, 2011, p. 172), para avaliar o grau de satisfação de QVT com base em oito critérios descritos pelo autor. Para finalizar, o bloco C trata-se de uma escala composta por 23 afirmativas, elaboradas por Tamayo e Paschoal, profissionais da área de Psicologia Social e do Trabalho, publicado em: Estudos de Psicologia (2004, p. 45 – 52).

Walton (1973, apud Vieira, 1996), buscou identificar através de pesquisas, observações e entrevistas os fatores e dimensões que afetam de forma mais significativa o trabalhador na situação de trabalho. A escala utilizada pelo autor, no bloco B, foi elaborada por Walton (1975) baseada em Rodrigues (1994) com base nos oito critérios descritos abaixo:

1. **Compensação justa e adequada:** corresponde à adequação e à honestidade da remuneração recebida. Renda adequada é relativa à remuneração de um trabalho de horário integral com padrões organizacionais predeterminados com base na cultura da empresa e em modelos ideológicos.

2. **Condições de trabalho:** horários razoáveis com um período normal de trabalho padronizado. Condições físicas que reduzam ao mínimo o risco de doenças e danos. Critérios para idade, estrutura física e maternidade.

3. **Uso e desenvolvimento das capacidades pessoais:** oportunidade de crescimento pessoal adequado às potencialidades e ao desafio pessoal-profissional.

4. **Oportunidade de crescimento e segurança:** é o grau de atenção na oportunidade de carreira. A educação formal, o uso do conhecimento, das habilidades expandidas e das recém-adquiradas. Evolução e segurança no desenvolvimento pessoal-profissional. O quanto se cresceu como pessoa no exercício de determinada função.

5. **Integração social na organização:** ausência de preconceitos de raça, sexo, religião, nacionalidade, estilo de vida e aparência física. Ausência de estratificação e mobilidade, garantindo senso de comunidade nas organizações.

6. Cidadania: atendimento pela empresa e pelos funcionários dos direitos e deveres legais e de cidadãos, incluindo desde privacidade, direito de posicionamento pessoal, por meio do diálogo livre, e tratamento justo de todos os assuntos.

7. Trabalho e espaço total de vida: os efeitos positivos sobre as outras esferas da vida de cada pessoa, tais como suas relações familiares, de lazer, de interesses específicos comunitários ou religiosos. Reflete-se no equilíbrio entre os esquemas de trabalho, expectativa de carreira, progresso e promoção.

8. Relevância social do trabalho: refere-se à responsabilidade social da organização junto a comunidade. São as ações referentes a preservação do meio ambiente, oportunidade de emprego, atendimento das necessidades sociais de saúde, transporte, comunicação, educação, higiene. Essas ações desdobram-se na imagem da empresa na comunidade.

No bloco C a escala aplicada foi à elaborada por Álvaro Tamayo (doutor em Psicologia pela Université de Louvais; professor no Departamento de Psicologia Social e do Trabalho, Universidade de Brasília) e Tatiane Paschoal (mestre em Psicologia Social e do Trabalho), publicada em Estudos de Psicologia, 2004, p. 45 – 52. De acordo com Tamayo e Paschoal (2004), “os itens da Escala de Estresse no Trabalho (EET) foram elaborados a partir da análise da literatura sobre estressores organizacionais de natureza psicossocial e sobre reações psicológicas as estresse ocupacional.” (p. 48). Ainda de acordo com os autores, “a EET possui características psicométricas satisfatórias e pode contribuir tanto para pesquisas sobre o tema quanto para o diagnóstico do ambiente organizacional.” (p. 50).

A amostra utilizada para a validação do instrumento foi composta por 50 colaboradores, representando 53% dos colaboradores do quadro funcional total da filial Canoas, que é composto por 95 funcionários.

O instrumento foi aplicado pelo pesquisador no dia 19/07/2011, na própria organização, em local apropriado para a atividade. Foi solicitado aos participantes que não escrevessem seu nome no instrumento de pesquisa para evitar sua identificação. Após o tempo destinado ao preenchimento do instrumento, este foi devolvido em envelope fechado ao pesquisador, que procedeu, então ao início da análise dos dados.

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados que dizem respeito ao questionário aplicado caracteriza o método estatístico a fim de relacionar os dados levantados na pesquisa. Para tanto foi utilizado o Microsoft Office Excel versão 2007, onde se identificou a média de frequência, o desvio-padrão, os gráficos e as tabelas para as afirmativas.

3.5 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O fato de o pesquisador está inserido no contexto da empresa, é um fator limitador neste estudo de caso, pois pode ter sido tendencioso na análise dos dados coletados. Porém, houve um grande esforço pela imparcialidade e pela tentativa de análise dos dados de forma mais profissional e analítica possível.

Além disso, o tempo insuficiente para realização deste trabalho que explora um tema tão rico de detalhes poderá comprometer o entendimento do leitor.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Os resultados apresentados nesta pesquisa são referentes à avaliação das variáveis investigadas relativas à QVT e ao Estresse no Trabalho, provenientes da percepção dos respondentes da empresa Johnson Controls.

4.1 DADOS SÓCIO-DEMOGRÁFICOS DOS RESPONDENTES

A amostra investigada foi constituída por 50 respondentes, representando 53% do quadro de funcionários da filial Canoas da empresa Johnson Controls. A análise dos dados sócio demográficos dos respondentes será apresentada e interpretada nas tabelas e gráficos a seguir:

a) Sexo dos Respondentes

Tabela 1 – Sexo dos Respondentes

Respondentes	n	%
Feminino	12	24
Masculino	38	76
Total	50	100

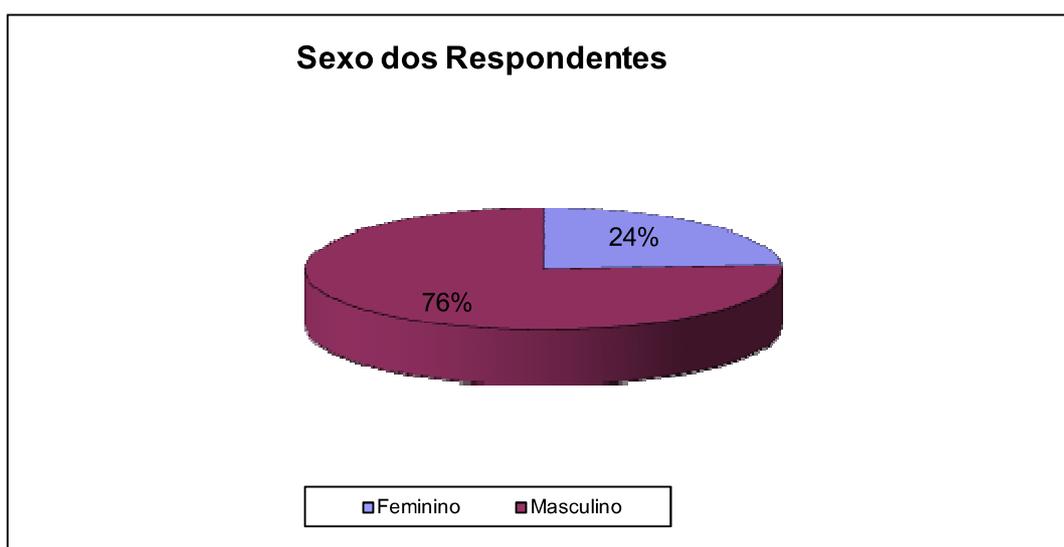


Figura 12 - Sexo dos respondentes
Fonte: O autor (2011).

Avaliando o resultado do sexo dos respondentes, percebe-se que a maioria é do sexo masculino. Estes representam 76% do total dos respondentes, enquanto 24% são do sexo feminino.

b) Cargo dos Respondentes

Tabela 2 – Cargo dos Respondentes

Respondentes	n	%
Liderança	16	32
Operacional	34	68
Total	50	100

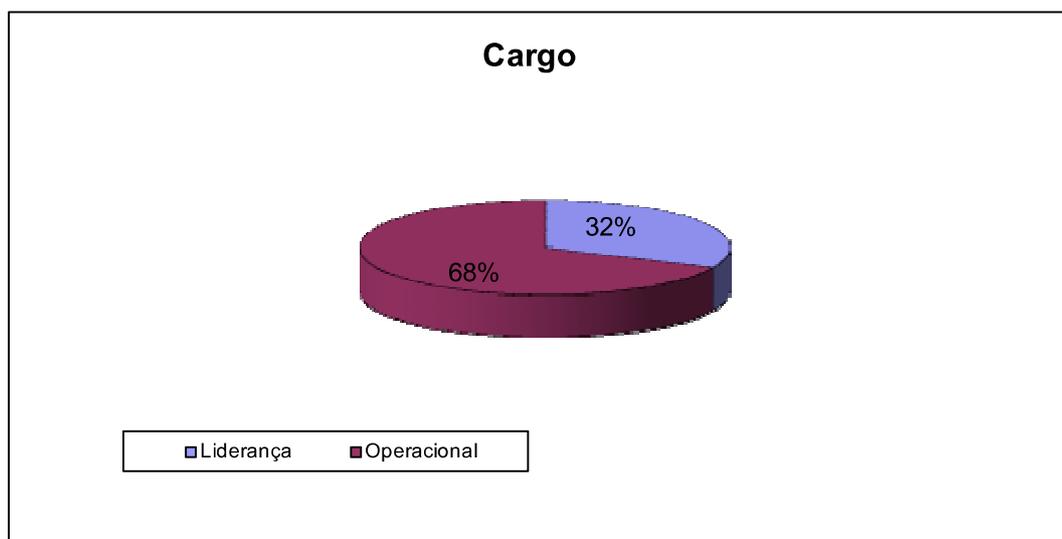


Figura 13 – Cargo dos respondentes
Fonte: O autor (2011).

Analisando os resultados dos cargos, nota-se que a maioria dos respondentes são de cargos operacionais, ou seja 68% deles, enquanto 32% são cargos de liderança.

c) Idade dos Respondentes

Tabela 3 – Idade dos Respondentes

Respondentes	n	%
De 15 a 20 anos	0	0
De 20 a 25 anos	7	14
De 25 a 30 anos	10	20
De 30 a 35 anos	12	24
De 35 a 40 anos	7	14
De 40 a 45 anos	8	16
De 45 a 50 anos	4	8
Acima 50 anos	2	4
Total	50	100

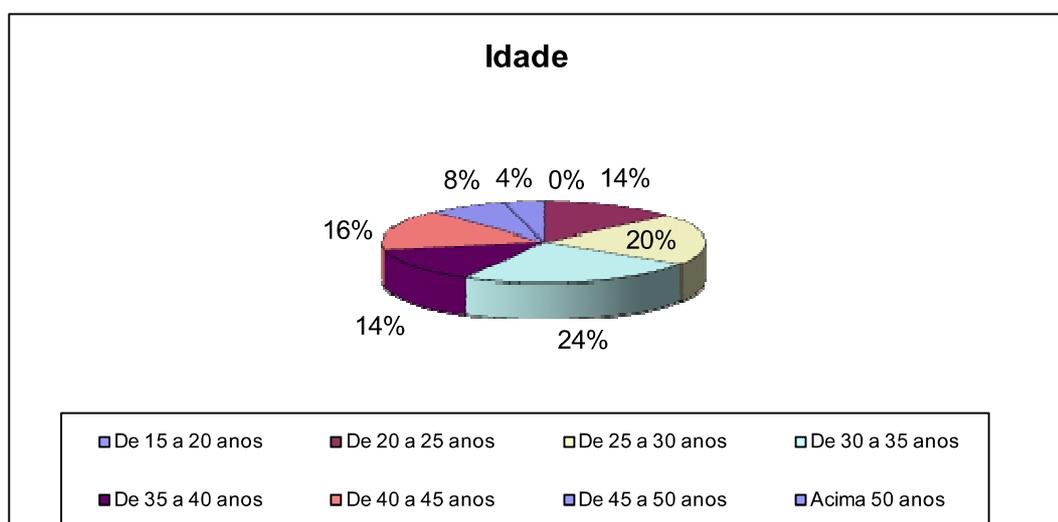


Figura 14 – Idade dos respondentes
 Fonte: O autor (2011).

Ao observar os resultados da idade dos respondentes, percebe-se que 24% dos respondentes têm de 30 a 35 anos e 20% deles, têm entre 25 a 30 anos de idade. Ainda de acordo com os dados da análise, 16% dos respondentes figuram entre 40 a 45 anos de idade, e 8% deles têm idade entre 45 a 50 anos. Verificou-se também que, 14% dos respondentes têm de 20 a 25 anos e o mesmo percentual, 14%, é composto de respondentes entre 35 a 40 anos de idade. Enquanto, 4% têm mais de 50 anos. É importante salientar que entre os 50 respondentes, nenhum deles tem entre 15 a 20 anos de idade.

d) Tempo de Organização

Tabela 4 – Tempo de Organização

Respondentes	n	%
Até 05 anos	19	38
De 05 a 10 anos	19	38
De 10 a 15 anos	11	22
De 15 a 20 anos	0	0
Acima 20 anos	1	2
Total	50	100

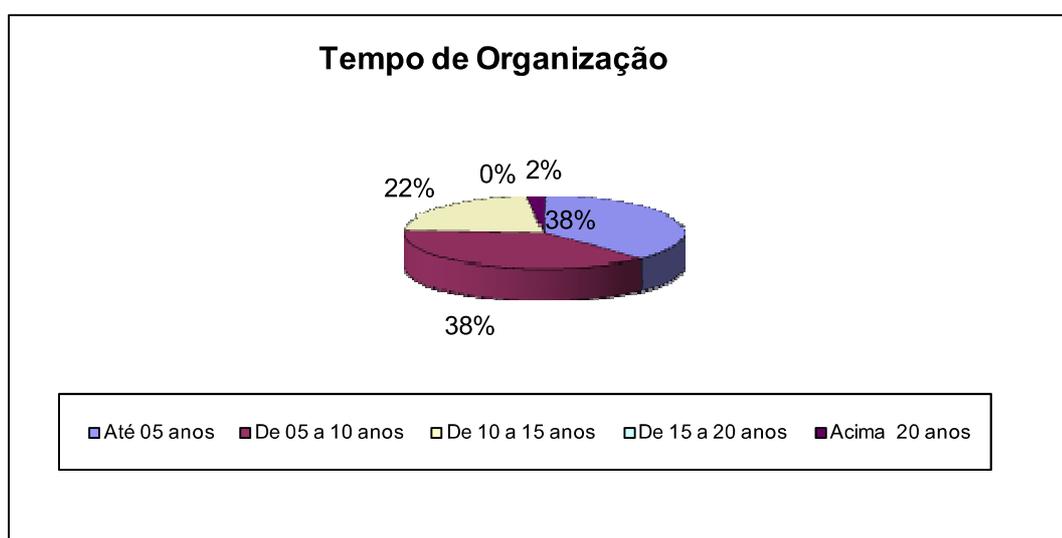


Figura 15 – Tempo de organização
 Fonte: O autor (2011).

Percebe-se que 2% dos participantes avaliados pertencem ao quadro funcional há mais de 20 anos, assim como 22% integram o quadro funcional de 10 a 15 anos e 38% de 05 a 10 anos demonstrando um **baixo** grau de rotatividade dos seus colaboradores, pois a filial existe há pouco mais de 10 anos. Os outros 38% estão na empresa há menos de 5 anos.

e) Escolaridade dos Respondentes

Tabela 5 – Escolaridade dos Respondentes

Respondentes	n	%
Ensino Fundamental Completo	0	0
Ensino Médio Completo	1	2
Ensino Médio com Formação Técnica	9	18
Ensino Superior Incompleto	22	44
Ensino Superior Completo	10	20
Especialização/Mestrado/Doutorado	8	16
Total	50	100

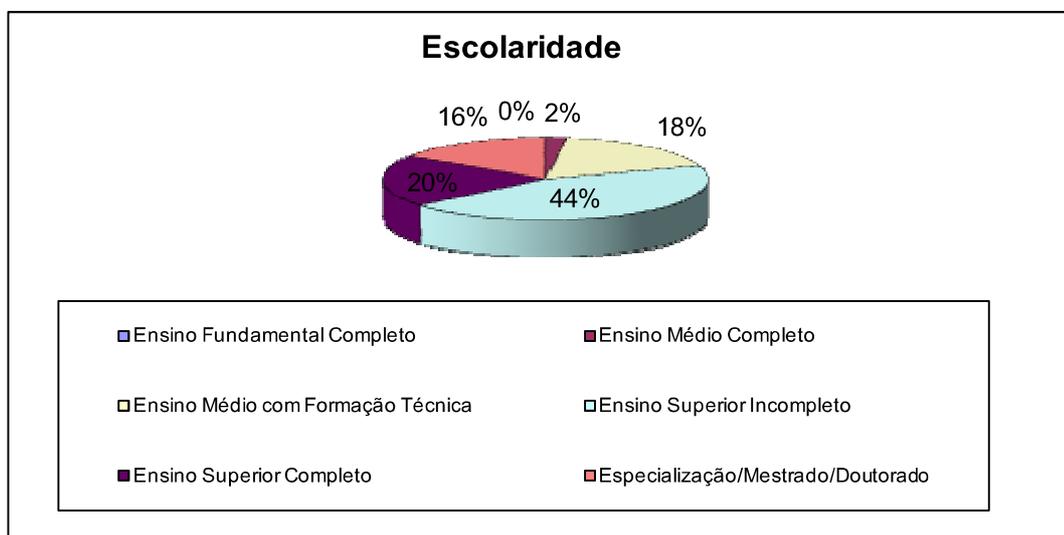


Figura 16 – Escolaridade dos respondentes
 Fonte: O autor (2011).

Ao analisar o grau de escolaridade dos respondentes, evidenciou-se que 20% deles possuem curso superior completo e 44% incompleto. Percebe-se, também, que 2% dos respondentes têm o ensino médio completo e 18% dos respondentes têm o ensino médio completo com formação técnica. Além disso, 16% dos respondentes já possuem especialização, mestrado e/ou doutorado. É necessário ressaltar que nenhum dos respondentes possui somente o ensino fundamental completo.

4.2 ANÁLISE DAS ESCALAS

A análise dos indicadores de QVT e das afirmativas relacionadas ao Estresse, foi realizada com o auxílio de tabelas, que apresentam o grau de relevância na percepção dos colaboradores respondentes.

4.2.1 Análise da Escala QVT

Para analisar e identificar quais indicadores da escala de QVT geram algum tipo de conflito na percepção de cada colaborador, serão apresentadas as variações dentro da escala, no que diz respeito ao grau de satisfação ou insatisfação em cada indicador, tendo como parâmetro a análise das médias de frequência.

Para melhor compreensão da análise realizada, com base no autor Walton, utilizaram-se os seguintes intervalos de médias:

Tabela 6 – Classificação quanto aos pontos de corte referente ao grau de satisfação

Resultado de Satisfação		
1	0	Totalmente Insatisfeito
2	0,5 a 3,0	Muito Insatisfeito
3	3,5 a 4,5	Insatisfeito
4	5,0 a 7,0	Moderadamente Satisfeito
5	7,0 a 8,5	Satisfeito
6	8,5 a 9,5	Muito Satisfeito
7	10	Totalmente Satisfeito

Na tabela 7, estão relacionadas, respectivamente, as médias de frequência, o desvio-padrão de cada indicador da escala de QVT, conforme a percepção dos respondentes em relação à escala.

Tabela 7 – Classificação dos indicadores de QVT quanto às médias de frequência e o desvio-padrão

CRITÉRIOS	INDICADORES	MÉDIA DE FREQUÊNCIA	DESVIO PADRÃO
1. Compensação justa e adequada	Salário e remuneração	4,08	1,16
	Jornada de trabalho	5,26	0,88
2. Condições de trabalho	Ambiente físico	4,36	1,32
	Salubridade e conforto ambiental	4,32	1,32
3. Uso e desenvolvimento de capacidades	Autonomia no trabalho	4,94	1,00
	Estima (ser querido no trabalho)	4,84	1,00
	Capacitação múltipla	4,90	1,02
	Informações sobre o trabalho	4,68	1,17
4. Oportunidade de crescimento e segurança	Carreira	4,02	1,02
	Desenvolvimento pessoal	4,24	1,04
	Estabilidade no emprego	4,54	0,89
5. Integração social na organização	Ausência de preconceito (diversidade)	4,94	1,22
	Habilidade social	4,98	1,15
	Valores comunitários	4,96	1,18
6. Cidadania	Direitos garantidos	5,08	1,05
	Privacidade na vida pessoal	5,16	0,98
	Imparcialidade	4,54	1,28
7. Trabalho e espaço total de vida	Liberdade de expressão	4,96	1,11
	Vida pessoal preservada	5,14	0,95
	Horários previsíveis	4,94	1,27
8. Relevância social do trabalho	Imagem da empresa junto a sociedade de classificação	4,84	1,06
	Responsabilidade social da empresa	4,92	1,19

Pela tabela 7, observa-se, em geral, que a maioria das questões a categoria **insatisfeito** apresentou maior parte das respostas, e, além disso, que apenas quatro

indicadores apresentaram a categoria moderadamente satisfeito, demonstrando a inexistência das alternativas satisfeito, muito satisfeito e totalmente satisfeito.

Fernandes (1996) acredita na Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) como uma alternativa para que as empresas reorganizem suas formas de trabalho, satisfazendo as necessidades dos indivíduos nela inseridos a fim de garantir maior eficácia e comprometimento para o alcance dos resultados..

A seguir, podemos verificar os resultados individuais de cada critério através do percentual dos respondentes.

Nas tabelas 8, 9, 10, 11, 12, 13 e 14 estão relacionados, individualmente cada um dos indicadores da escala de QVT e seus respectivos percentuais de satisfação ou insatisfação, quanto à percepção dos respondentes

Tabela 8 – Indicadores de compensação justa e adequada e condições de trabalho da escala QVT

Alternativas	Salário e remuneração		Jornada de trabalho		Ambiente físico		Salubridade e conforto ambiental	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Totalmente Insatisfeito	1	2	0	0	0	0	2	4
Muito Insatisfeito	3	6	0	0	4	8	2	4
Insatisfeito	7	14	1	2	10	20	7	14
Moderadamente Satisfeito	26	52	6	12	11	22	15	30
Satisfeito	8	16	27	54	18	36	18	36
Muito Satisfeito	3	6	11	22	3	6	3	6
Totalmente Satisfeito	2	4	5	10	4	8	3	6
TOTAL	50	100	50	100	50	100	50	100

Em relação a tabela 8, que possui aspectos relativos à compensação justa e adequada e condições de trabalho, a maior parte dos colaboradores mostraram-se de alguma forma satisfeitos com a jornada de trabalho, pois 86% dos respondentes compõem a categoria dos satisfeitos (satisfeito, muito satisfeito, totalmente satisfeito), seguidos de 12% que estão moderadamente satisfeitos, contra apenas 2% que se dizem insatisfeitos. Esse aspecto é relevante devido a jornada semanal de trabalho na empresa ser de 40 horas, além de existir o horário flexível, onde o colaborador tem maior autonomia para decidir qual é o melhor horário a cumprir desde que respeitem as regras básicas da organização quanto ao horário flexível.

Spector (2004) confirma que flexibilidade no horário pode ser uma política amigável, pois possibilita os funcionários a cuidarem de seus assuntos pessoais, como por exemplo, possibilitando ir a consultas médicas, e ainda, dedicar mais tempo a família (filhos).

Os indicadores de condições de trabalho (ambiente físico e salubridade e conforto ambiental) a distribuição das respostas nas duas questões foi muito similar, devido ao considerável índice de insatisfeitos e moderadamente satisfeitos.

Weil (2002) afirma que “viver com os outros nem sempre é coisa fácil. Mais difícil, ainda, é trabalhar com pessoas estranhas, em contato quase diário, sobretudo quando não estamos preparados para isto”. (p. 47).

Tabela 9 – Indicadores de Uso e desenvolvimento de capacidades da escala QVT

Alternativas	Autonomia no trabalho		Estima		Capacitação múltipla		Informações sobre o trabalho	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Totalmente Insatisfeito	1	2	1	2	1	2	2	4
Muito Insatisfeito	0	0	1	2	0	0	0	0
Insatisfeito	2	4	1	2	2	4	3	6
Moderadamente Satisfeito	8	16	8	16	9	18	13	26
Satisfeito	28	56	32	64	29	58	23	46
Muito Satisfeito	9	18	5	10	6	12	7	14
Totalmente Satisfeito	2	4	2	4	3	6	2	4
TOTAL	50	100	50	100	50	100	50	100

Conforme tabela 9, para os aspectos relacionados ao uso e desenvolvimento de capacidades, nota-se que os colaboradores mostraram-se na sua maioria satisfeitos de alguma forma (satisfeito, muito satisfeito, totalmente satisfeito), sendo que apenas 6 indivíduos responderam que estavam insatisfeitos com a autonomia em tomar decisões relativas ao seu trabalho, em relação a estima e a capacitação múltipla (oportunidade de exercitar diversas habilidades), e 10 responderam que estavam de alguma maneira insatisfeitos com a forma de como recebem as informações sobre o trabalho.

Tabela 10 – Indicadores de oportunidade de crescimento e segurança da escala QVT

Alternativas	Carreira		Desenvolvimento pessoal		Estabilidade no emprego	
	n	%	n	%	n	%
Totalmente Insatisfeito	2	4	1	2	0	0
Muito Insatisfeito	0	0	2	4	2	4
Insatisfeito	11	22	7	14	2	4
Moderadamente Satisfeito	21	42	17	34	18	36
Satisfeito	14	28	20	40	23	46
Muito Satisfeito	2	4	3	6	5	10
Totalmente Satisfeito	0	0	0	0	0	0
TOTAL	50	100	50	100	50	100

Na tabela 10, a distribuição das respostas quanto aos aspectos relativos à oportunidade de crescimento e segurança foram similares nas três questões abordadas, e os colaboradores mostrou-se, na sua maioria, de alguma forma satisfeitos com esses aspectos. Porém, demonstram posição de alguma insatisfação com relação à carreira e desenvolvimento pessoal, 22% e 14% respectivamente.

Para Bom Sucesso (1997) os aspectos de valorização do ser humano são de fundamental importância dentro do ambiente de trabalho. A autora comenta que qualidade de vida no trabalho não se resume apenas em bons salários e grandes benefícios, mas também do tratamento humano, da leveza nas relações e do orgulho pelo que se faz.

Tabela 11 – Indicadores de integração social na organização da escala QVT

Alternativas	Ausência de preconceito		Habilidade social		Valores comunitários	
	n	%	n	%	n	%
Totalmente Insatisfeito	1	2	1	2	1	2
Muito Insatisfeito	2	4	0	0	0	0
Insatisfeito	1	2	4	8	4	8
Moderadamente Satisfeito	9	18	7	14	8	16
Satisfeito	23	46	24	48	24	48
Muito Satisfeito	10	20	10	20	8	16
Totalmente Satisfeito	4	8	4	8	5	10
TOTAL	50	100	50	100	50	100

Na tabela 11, para as questões relacionadas aos aspectos relativos à integração social na organização, as distribuições das respostas foram, também, muito similares entre as questões, porém os colaboradores mostraram-se aqui ainda mais satisfeitos. Apenas cinco pessoas mostraram-se insatisfeitas com a ausência de preconceitos, habilidade social e com relação aos valores comunitários existentes na organização.

Tabela 12 – Indicadores de cidadania da escala QVT

Alternativas	Direitos garantidos		Privacidade na vida pessoal		Imparcilidade	
	n	%	n	%	n	%
Totalmente Insatisfeito	0	0	0	0	1	2
Muito Insatisfeito	0	0	1	2	4	8
Insatisfeito	3	6	1	2	4	8
Moderadamente Satisfeito	10	20	7	14	8	16
Satisfeito	23	46	25	50	27	54
Muito Satisfeito	8	16	12	24	3	6
Totalmente Satisfeito	6	12	4	8	3	6
TOTAL	50	100	50	100	50	100

Quanto aos aspectos relativos à cidadania, conforme tabela 12, a avaliação também foi muito positiva. Observa-se que a maioria dos colaboradores estão satisfeitos com a garantia de respeito aos seus direitos, a privacidade na vida

peçoal dentro da organização e com o tratamento justo e imparcial, respectivamente.

Tabela 13 – Indicadores de trabalho e espaço total de vida da escala QVT

Alternativas	Liberdade de expressão		Vida pessoal preservada		Horários previsíveis	
	n	%	n	%	n	%
Totalmente Insatisfeito	1	2	0	0	1	2
Muito Insatisfeito	1	2	0	0	2	4
Insatisfeito	1	2	3	6	2	4
Moderadamente Satisfeito	9	18	7	14	9	18
Satisfeito	25	50	23	46	20	40
Muito Satisfeito	10	20	14	28	12	24
Totalmente Satisfeito	3	6	3	6	4	8
TOTAL	50	100	50	100	50	100

Na tabela 13, para os aspectos relativos ao trabalho e espaço total de vida, verifica-se que os colaboradores encontram-se, tamem, na sua maioria de alguma forma satisfeitos com as três dimensões abordadas pelo questionário.

Tabela 14 – Indicadores de relevância social do trabalho da escala QVT

Alternativas	Imagem da empresa junto a sociedade de classificao		Responsabilidade social da empresa	
	n	%	n	%
Totalmente Insatisfeito	0	0	0	0
Muito Insatisfeito	0	0	1	2
Insatisfeito	6	12	6	12
Moderadamente Satisfeito	11	22	9	18
Satisfeito	21	42	18	36
Muito Satisfeito	9	18	12	24
Totalmente Satisfeito	3	6	4	8
TOTAL	50	100	50	100

Na tabela 14, o critério relevância social do trabalho apresentou os resultados com maior parte dos colaboradores satisfeitos, porem 12% dos respondentes em

ambas às questões se dizem insatisfeitos com a imagem da empresa junto à sociedade e com a responsabilidade social da empresa, respectivamente.

Porém, tratando-se de QVT, os indicadores destacados em vermelho na tabela 7 provocam um grau de insatisfação considerável nos colaboradores da empresa, sendo necessária uma análise minuciosa pela direção da mesma. E os indicadores destacados de azul na mesma tabela, devem ser monitorados para que não tenham uma queda na satisfação, pois eles estão no limite, segundo dados apresentados pelos respondentes.

4.2.2 Análise da Escala Estresse no Trabalho (EET)

Para analisar e identificar quais afirmativas da escala de estresse no trabalho (EET) geram algum tipo de conflito na percepção de cada colaborador, serão apresentadas as variações dentro da escala, no que diz respeito ao grau de concordância ou discordância de cada afirmativa, tendo como parâmetro a análise das médias.

Para melhor compreensão da análise realizada, utilizaram-se os seguintes intervalos de médias:

Tabela 15 – Classificação dos pontos de corte para análise das médias

Pontos de Corte	Percepção	Nível de Estresse
1,00 - 2,00	Discordo Totalmente e Discordo	1 - Baixo
2,01 - 2,99	Concordo em Parte	2 - Médio
3,00 - 5,00	Concordo e Concordo Totalmente	3 - Alto

Nas tabelas 16, 17, 18 e 19, estão relacionadas, respectivamente, as médias em ordem crescente de valores, o desvio-padrão de cada afirmativa da escala, os níveis de estresse as quais estão distribuídas as afirmativas e o percentual de concordância e discordância dos respondentes em relação à escala.

Tabela 16 – Média e desvio padrão

Afirmativa	Média de Concordância	Desvio Padrão	Nível
Afirmativa 08	2,00	1,07	Baixo
Afirmativa 10	2,06	0,94	
Afirmativa 11	2,06	0,94	
Afirmativa 20	2,06	0,91	
Afirmativa 21	2,12	1,00	
Afirmativa 07	2,14	0,97	
Afirmativa 04	2,16	1,02	
Afirmativa 14	2,16	1,04	
Afirmativa 09	2,28	1,09	
Afirmativa 18	2,32	0,87	
Afirmativa 23	2,32	0,94	Médio
Afirmativa 03	2,36	0,90	
Afirmativa 19	2,46	1,05	
Afirmativa 06	2,50	0,93	
Afirmativa 17	2,50	0,91	
Afirmativa 02	2,52	0,86	
Afirmativa 22	2,68	1,19	
Afirmativa 05	2,74	0,97	
Afirmativa 12	2,88	1,22	
Afirmativa 01	2,90	0,97	
Afirmativa 15	2,94	1,15	
Afirmativa 16	3,04	1,05	Alto
Afirmativa 13	3,06	1,19	
Geral	2,45	1,01	

Tabela 17 – Afirmativas de 1 a 8 da EET

Alternativas	Afirmativa 1		Afirmativa 2		Afirmativa 3		Afirmativa 4		Afirmativa 5		Afirmativa 6		Afirmativa 7		Afirmativa 8	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Discordo Totalmente	3	6	3	6	5	10	12	24	4	8	5	10	15	30	18	36
Discordo	15	30	26	52	29	58	26	52	17	34	24	48	18	36	22	44
Concordo em Parte	18	36	14	28	11	22	6	12	19	38	13	26	12	24	4	8
Concordo	12	24	6	12	3	6	4	8	8	16	7	14	5	10	4	8
Condordo Totalmente	2	4	1	2	2	4	2	4	2	4	1	2	0	0	2	4
Total	50	100	50	100	50	100	50	100	50	100	50	100	50	100	50	100

Tabela 18 – Afirmativas de 9 a 16 da EET

Alternativas	Afirmativa 9		Afirmativa 10		Afirmativa 11		Afirmativa 12		Afirmativa 13		Afirmativa 14		Afirmativa 15		Afirmativa 16	
	n	%	n	%	n	%	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
Discordo Totalmente	12	24	14	28	13	26	5	10	3	6	10	20	5	10	4	8
Discordo	21	42	25	50	26	52	17	34	16	32	31	62	13	26	10	20
Concordo em Parte	11	22	5	10	8	16	15	30	14	28	4	8	18	36	20	40
Concordo	3	6	6	12	1	2	5	10	9	18	1	2	8	16	12	24
Condordo Totalmente	3	6	0	0	2	4	8	16	8	16	4	8	6	12	4	8
Total	50	100	50	100	50	100	50	100	50	100	50	100	50	100	50	100

Tabela 19 – Afirmativas de 17 a 23 da EET

Alternativas	Afirmativa 17		Afirmativa 18		Afirmativa 19		Afirmativa 20		Afirmativa 21		Afirmativa 22		Afirmativa 23	
	n	%	n	%	n	%	%	n	%	n	%	n	%	
Discordo Totalmente	5	10	6	12	7	14	13	26	13	26	8	16	8	16
Discordo	23	46	28	56	24	48	26	52	25	50	16	32	26	52
Concordo em Parte	15	30	11	22	11	22	7	14	7	14	15	30	8	16
Concordo	6	12	4	8	5	10	3	6	3	6	6	12	8	16
Condordo Totalmente	1	2	1	2	3	6	1	2	2	4	5	10	0	0
Total	50	100	50	100	50	100	50	100	50	100	50	100	50	100

A análise das afirmativas da Escala de Estresse no Trabalho apresentou uma média geral de classificação de 2,45, com um desvio-padrão de 1,01, denotando que os respondentes encontram-se em um nível **médio** de estresse, evidenciando, através do elevado desvio-padrão, que houve baixa conformidade das respostas,

demonstrando, assim, uma distribuição considerada em relação às afirmativas, o que nos permite afirmar que ocorre estresse na empresa.

A afirmativa 8, que trata das relações entre subordinados e seus superiores, encontra-se no nível **baixo** de estresse. Essa afirmativa apresentou 80% de discordância e foi a menor média da escala, 2,00, com desvio-padrão de 1,07, indicando, assim, que o tipo de tratamento entre subordinados e seus superiores na empresa, está ocorrendo de forma positiva, ou seja, não é um fator gerador de estresse na organização. Nesse sentido, Weil comenta que “qualquer pessoa quer ser tratada com cortesia e corresponde muito mais ao que se espera dela” (1994, p. 74). Ainda de acordo com autor, o dirigente deve observar as normas elementares de boas maneiras, incentivando assim, aos demais colaboradores.

As afirmativas 10 e 22, referem-se ao tempo de trabalho para a realização das tarefas. Essas duas afirmativas encontram-se no nível **médio** de estresse. Na afirmativa 10, que se refere ao bem-estar do colaborador por ter que trabalhar durante muitas horas seguidas, verificou-se uma média de 2,06, com desvio-padrão de 0,94. Através da análise dessa afirmativa, percebe-se o seu desvio-padrão é um dos mais baixos, sendo uma distribuição pouco significativa na percepção de concordância dos respondentes, na medida em que 78% discordaram, apenas 12% concordaram e 10% dos colaboradores concordaram em parte com a afirmativa. Com relação à afirmativa 22, que trata do tempo insuficiente para realizar o volume de trabalho, verificou-se uma média de 2,68 e um desvio-padrão de 1,19. O elevado desvio-padrão dessa afirmativa, indica que houve uma baixa uniformidade por parte dos respondentes, pois verificou-se que 52% concordaram em parte ou totalmente com essa afirmativa, enquanto que, 48% discordaram da mesma. Nesse sentido, Robbins (2005) comenta que, muitos funcionários acabam manifestando algum tipo de descontentamento devido às dificuldades de conciliar a vida profissional com a familiar, promovidos pelo excesso de trabalho. Nesse sentido, Spector (2004) acrescenta que o desgaste provocado pela sobrecarga de trabalho afeta diretamente ao estado psicológico, físico e comportamental de cada indivíduo, provocando, assim, sentimentos como ansiedade, insatisfação no trabalho e frustração.

As afirmativas 11 e 7, são referentes à comunicação interpessoal no ambiente de trabalho. A afirmativa 11, que trata da comunicação existente entre colaborador e seu superior apresentou uma média de 2,06 e desvio-padrão de 0,94. Isso indica a existência de pequenas barreiras nas comunicações entre colaboradores e seus

superiores. No entanto, a afirmativa 7, que se refere à falta de comunicação entre o próprio colaborador e colegas de trabalho, apresentou uma média de 2,14 e desvio-padrão de 0,97. Percebe-se, assim, que a comunicação entre colegas de trabalho na empresa pode melhorar. A análise de ambas afirmativas evidencia um **médio** grau de estresse, sendo para afirmativa 11, uma discordância de 78% e uma concordância de 6%, enquanto 16% concordaram em parte, já para afirmativa 7, teve uma discordância de 66% e concordância de 10%, enquanto 24% concordaram em parte. Nesse sentido, Weil (1994) afirma que nas grandes organizações existem barreiras específicas que provêm grande parte de comunicações formais e informais.

A análise da afirmativa 20, que refere-se às ordens contraditórias impostas pelo superior, apresentou uma média de 2,06 e desvio-padrão de 0,91. Verifica-se, assim, que essa afirmativa enquadra-se no nível **médio** de estresse percebido pela maioria dos respondentes, com 78% de discordância, 8% de concordância, enquanto 14% concordaram em parte. De acordo com Limongi-França e Rodrigues (2011), “há circunstâncias em que o empregado, ao cumprir ordens, está sujeito a autodestruir-se, em função do nível de contradições que lhe são impostas” (p. 143).

Na afirmativa 21, que trata da irritabilidade do colaborador por seu superior encobrir seu trabalho bem feito diante de outras pessoas, verificou-se uma média de 2,12 e desvio-padrão de 1,00. Dessa forma, pode-se perceber que a afirmativa encontra-se no nível **médio** de estresse, indicando um alto percentual de discordância, de 76%. No entanto, o desvio-padrão demonstra a baixa conformidade das respostas evidenciando que elas ficaram distribuídas em 24% de concordância.

A afirmativa 4, referente à falta de confiança do superior em relação ao trabalho, apresentou uma média de 2,16 e desvio-padrão de 1,02, alocando-se no nível **médio** de estresse, indicando que existe uma pequena preocupação dos colaboradores nesse sentido, pois ao mesmo tempo em que se ocorreu 76% de discordância, apresentou-se 12% de concordância e os 12% restante concordaram em parte com a referida afirmativa. Nesse sentido, Limongi-França e Rodrigues (2011) destacam: “O nível de confiança percebido entre a empresa e o empregado, também, significa um fator determinante na manutenção, estabilidade e evolução desse conjunto de expectativas” (p. 143). Ainda, de acordo com o autor, “o processo de acreditar no outro e ter retorno específico – objetivo ou subjetivo - dessa convicção é a mola propulsora para o avanço qualitativo de qualquer contrato”. (2011, p. 143).

A afirmativa 14, que se encontra no nível **médio** de estresse, trata do sentimento de isolamento dentro da organização, ficou evidenciado uma média de 2,16 e um desvio-padrão de 1,04. Nessa afirmativa, ocorreu um alto percentual de discordância, de 82%, demonstrando que os participantes não sentem-se isolados na organização. Contudo, apresentou um desvio-padrão pouco elevado, em função de 10% concordarem e 8% concordarem em parte com a afirmativa. De acordo com Robbins (2005), “a falta de apoio social por parte dos colegas ou relações interpessoais insatisfatórias podem provocar um estresse considerável, especialmente para aqueles com elevada necessidade social”. (p. 441).

A afirmativa 9, apresentou uma média de 2,28 e desvio-padrão de 1,09, encontrando-se no nível **médio** de estresse. Essa afirmativa refere-se à insegurança de realizar tarefas além da própria capacidade. Denota-se, a partir da análise da média evidenciada, que se obteve 66% de discordância dos colaboradores, o que induz que os mesmos sentem-se capacitados para realizar as tarefas que lhe competem, mas o elevado desvio-padrão de 1,09 é devido a 22% concordarem em parte e 12% concordarem com a afirmativa. Nesse sentido, a afirmativa 17, que trata da insatisfação dos colaboradores por terem que executar tarefas abaixo do seu nível de habilidades, apresentou uma média de 2,50 e um desvio-padrão de 0,91, enquadrando-se no nível **médio** de estresse. Entretanto, o desvio padrão, mesmo não sendo tão alto, indica que essa afirmativa não é condizente com a percepção de todos os colaboradores, pois se obteve 56% de discordância, enquanto que 30% concordaram em parte e 14% concordaram com a referida afirmativa. Nesse sentido, Robbins (2005) comenta que “o desempenho dos trabalhadores, melhora quando existe correta adequação entre as suas habilidades e os requisitos das funções para as quais são designados”. (p. 36). Ainda, de acordo com autor, quando a adequação não acontece porque o funcionário possui habilidades acima das exigidas para desenvolver sua função, o seu desempenho na realização das tarefas poderá ser satisfatório, entretanto, certamente, surgirão problemas de ineficiência organizacional e redução na satisfação do funcionário em relação ao seu trabalho.

Em relação à afirmativa 18, que se refere à competição no ambiente de trabalho, percebe-se uma média de 2,32, com o segundo menor desvio-padrão, que é de 0,87, encontrando-se no nível **médio** de estresse. Denota-se, portanto, que existe competição no ambiente de trabalho, no entanto, ela não compromete o

relacionamento interpessoal dos colaboradores. É importante ressaltar, que o baixo desvio-padrão deveu-se ao fato de 68% dos respondentes terem discordado com a afirmativa, 22% concordarem em parte e apenas 10% concordarem que existe competição no ambiente de trabalho.

A afirmativa 23, apresentou um grau de discordância de 68%, enquanto que, 16% dos respondentes concordaram com essa afirmativa. O assunto se refere à falta de oportunidades para a incumbência de responsabilidades importantes. Essa afirmativa apresentou uma média de 2,32 e um desvio-padrão de 0,94, encontrando-se no nível **médio** de estresse. Nesse sentido, Herzberg apud Robbins (2005) argumenta que as funções que oferecem oportunidades de realização, reconhecimento, crescimento, e assim por diante, aumentam a satisfação dos funcionários.

O replanejamento do trabalho, para dar aos funcionários mais responsabilidades, tarefas mais significativas, mais autonomia e mais feedback, pode reduzir o estresse porque lhes oferece maior controle sobre suas atividades e mais independência em relação aos outros. (ROBBINS, 2005, p. 445).

A afirmativa 3, que se refere à falta de autonomia na execução do trabalho, apresentou uma média de 2,36 e um desvio-padrão de 0,90. Nesse sentido, percebe-se que essa afirmativa encontra-se no nível **médio** de estresse, no entanto, denota-se certa percepção dos colaboradores no que diz respeito à falta de independência na realização das tarefas e na tomada de decisões, devido ao fato de que 22% concordaram em parte, 10% concordaram com essa afirmativa, contra 68% de discordância. De acordo com Muchinsky (2004) “a autonomia refere-se à capacidade da pessoa de enfrentar as influências ambientais e de determinar suas próprias opiniões e ações.” (p. 336). Ainda de acordo com autor, “a tendência de lutar pela independência e autogestão é uma característica fundamental de uma pessoa mentalmente sã.” (2004, p. 336).

Ao verificar a afirmativa 19, referente à falta de compreensão sobre quais são as responsabilidades atribuídas ao trabalho, denotou-se uma média de 2,46 e um desvio-padrão de 1,05, e que essa afirmativa encontra-se no nível **médio** de estresse. Em relação a essa afirmativa, observou-se uma concentração da maior parte das respostas, pelo fato que 62% discordaram contra os 22% que concordaram em parte e aos 16% que concordaram com referida afirmativa.

Segundo Limongi-França e Rodrigues (2011), um dos fatores desencadeadores de estresse é a ambigüidade de papéis. Esta surge quando o indivíduo não tem clareza dos papéis a desempenhar, ou não tem certeza dos limites de suas responsabilidades na execução de suas tarefas. A ambigüidade pode gerar insegurança, intolerância, irritação e até mesmo rejeição. Ainda de acordo com os autores, essa situação é geradora de estresse, pois a pessoa terá dificuldades de se situar frente às tarefas que lhe sejam propostas, prejudicando seu desempenho.

Na afirmativa 6, que se refere à falta de informação sobre as tarefas a serem executadas no trabalho, evidenciou-se uma média de 2,50 e um desvio-padrão de 0,93. Essa afirmativa encontra-se no nível **médio** de estresse, demonstrando, através do seu desvio-padrão, uma desigualdade nas respostas, embora o percentual de 58% é de discordância, existem 16% que concordam e 26% concordam em parte com a afirmativa. Portanto, pode-se afirmar que ocorrem problemas de falta de informação no âmbito organizacional.

Ao analisar a afirmativa 2, referente ao tipo de controle existente no trabalho, verificou-se uma média de 2,52 e o menor desvio-padrão de 0,86. Percebeu-se, nessa afirmativa, que 58% dos colaboradores discordam do sentimento de irritação com o tipo de controle adotado pela empresa, enquanto que, 28% concordam em parte e que 14% concordam com essa percepção, justificando assim, o enquadramento dessa afirmativa no nível **médio** de estresse.

A alternativa 5, é referente à deficiência na divulgação de informações sobre decisões organizacionais, cuja média é de 2,74 e o desvio-padrão de 0,97. Essa afirmativa encontra-se no nível **médio** de estresse. Devido a 38% concordarem em parte e 20% concordarem com a afirmativa, percebe-se que existem pontos a serem melhorados com relação à divulgação de informações sobre decisões organizacionais, contra 42% de discordância.

Com relação à afirmativa 12, que se refere à discriminação/favoritismo no ambiente de trabalho, a mesma encontra-se no nível **médio** de estresse, com uma média de 2,88 e o maior desvio-padrão de 1,22, percebe-se que essa é uma questão que preocupa os respondentes num modo geral, apesar do alto desvio-padrão apresentado devido à heterogeneidade das respostas, pois 26% discordaram, 30% concordaram em parte e 44% concordaram com a afirmativa. De acordo com Muchinsky (2004), problemas de discriminação e favoritismo estão relacionados ao comportamento anti-social dos indivíduos dentro da empresa, onde

ocorre a intenção de prejudicar seus colegas de trabalho e até a própria organização. Na afirmativa 1, que se refere à forma como as tarefas são distribuídas em sua área, verificou-se uma média de 2,90 e um desvio-padrão de 0,97. Essa afirmativa encontra-se no nível **médio** de estresse e a mesma demonstrou uma considerável heterogeneidade nas respostas, pois 36% discordaram dessa afirmativa, 36% concordaram em parte e 28% concordaram com a afirmativa.

Referindo-se à afirmativa 15, que trata do sentimento de pouca valorização por parte dos superiores, verificou-se uma média de 2,94 e um elevado desvio-padrão de 1,15. Nota-se que essa afirmativa encontra-se no nível **médio** de estresse, e que apresentou uma desigualdade nas repostas, pois 36% dos respondentes discordaram dessa afirmativa, 36% concordaram em parte e 28% concordaram que o sentimento de pouca valorização ocasiona estresse.

Além das afirmativas já comentadas, outras 2, em função de seus valores de média, foram classificadas com um **alto** nível de estresse. São elas: afirmativa 16, que trata das poucas perspectivas de crescimento na carreira, percebeu-se uma média de 3,04 e um desvio-padrão de 1,05 e a afirmativa 13, com relação à deficiência nos treinamentos para capacitação profissional, com a média de 3,06 e um elevado desvio padrão de 1,19.

Ao analisar a afirmativa 16, é possível visualizar que 28% dos colaboradores discordaram e 32% concordaram com o sentimento de angústia com as poucas chances de crescimento dentro da empresa. O elevado desvio-padrão, deve-se ao fato de que 40% concordaram em parte com essa afirmativa, provocando uma distribuição considerável dentro da escala. De acordo com Robbins (2005) cada funcionário tem a responsabilidade de atualizar seus conhecimentos, habilidades e capacitações, preparando-se assim, para tarefas futuras.

A afirmativa 13, por sua vez, apresentou a maior média apurada na EET, indicando, através do percentual de concordância, de 34%, que boa parte dos colaboradores da organização, não atingiu suas expectativas em relação aos treinamentos de capacitação profissional oferecidos pela empresa, seguidos de 28% que concordaram em parte e 38% que discordaram da referida afirmativa. De acordo com Spector, "o treinamento é uma das principais atividades da maioria das grandes organizações, incluindo as empresas do setor público (governo) e privado, em todo o mundo". (2004, p. 172). Ainda, de acordo com autor, os treinamentos são

necessários tanto para os funcionários novos, como para os que estão a mais tempo na empresa.

Através da análise das respostas obtidas com a EET, foi possível perceber que os colaboradores localizam-se num nível geral **médio** de estresse e que foram apontados alguns fatores positivos dentro da organização. Percebeu-se que o relacionamento interpessoal, (afirmativa 8), dentro da organização, ocorre de forma positiva, não gerando estresse nos colaboradores. No relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho, um dos pontos importantes segundo Weil (2002), é o tratamento com cortesia e delicadeza, esse tipo de atitude estimula o outro indivíduo a proceder da mesma forma.

Porém, tratando-se de perspectivas de crescimento na carreira, (afirmativa 16) e deficiência nos treinamentos para capacitação profissional, (afirmativa 13), foi possível perceber que tais fatores provocam um grau de estresse considerável nos colaboradores da empresa, atuando assim como agentes estressores que devem ser analisados pela direção da mesma. É importante ressaltar, que existe na empresa, por parte dos colaboradores uma grande ansiedade relacionada à deficiência nos treinamentos, que para Chiavenato (2004, p. 338), são fundamentais para o desenvolvimento de uma organização de sucesso. Ainda segundo Chiavenato, partindo-se da premissa de que as pessoas “constituem o principal patrimônio das organizações” (2004, p. 338), investir em treinamento é trazer benefícios diretos à organização, na medida em que desenvolvem habilidades e capacitam as pessoas a realizarem melhor suas funções, tornando-as mais produtivas, aumentando, assim sua contribuição para o alcance das metas organizacionais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No contexto empresarial atual, onde as inovações e o avanço da tecnologia acontecem em um ritmo cada vez mais acelerado, existindo uma busca constante de melhoria da produtividade e constante aumento da competitividade frente a um mercado globalizado, a pressão do dia-a-dia aos colaboradores das organizações tende a ser cada vez maior. Nesse sentido, estudos comprovam que as doenças ocupacionais, como o estresse, estão tornando-se mais freqüentes, exigindo a atenção e os cuidados da diretoria das organizações, assim como da área de gestão de pessoas, no sentido de procurar suavizar seus efeitos sobre a atuação de seus profissionais, evitando o baixo índice de QVT.

De acordo com a análise dos resultados deste estudo de caso conclui-se que nos aspectos relacionados à Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), os respondentes apresentam uma percepção favorável moderada na maioria dos indicadores utilizados para apontar o bem estar e a qualidade de vida profissional dos colaboradores dentro da organização.

O objetivo geral do presente trabalho foi plenamente atingido, na medida em que foi possível realizar; através da aplicação da Escala de QVT e da Escala de Estresse no Trabalho (EET); a constatação dos principais fatores motivadores do Estresse e da Qualidade de Vida no Trabalho entre os colaboradores da empresa Johnson Controls. Evidenciou-se, com o estudo, que existe entre os colaboradores da empresa um nível geral médio de estresse e que a QVT está em declínio, não atingindo o nível de total satisfação em nenhum dos indicadores.

Os objetivos específicos propostos também foram atingidos, pois foi possível identificar as principais causas ou agentes estressores existentes na empresa. Observou-se que as situações geradoras de maior estresse entre os colaboradores são: as poucas perspectivas de crescimento na carreira e a deficiência dos treinamentos de capacitação profissional oferecidos pela empresa.

Também foi possível apontar a percepção dos colaboradores quanto a QVT, onde se percebe a necessidade de investimento por parte da empresa para atingir uma satisfação plena dos colaboradores, pois itens como: salário e remuneração; ambiente físico; salubridade e conforto ambiental; carreira e desenvolvimento pessoal tiveram alto nível de insatisfação. Dessa forma, torna-se primordial para o alcance dos objetivos propostos com o presente estudo, a sugestão de alternativas

que busquem minimizar os efeitos causados pelo estresse dos colaboradores na organização e propor ações para tentar melhorar a QVT.

A elaboração de um plano de carreira, com uma divulgação clara e objetiva, onde os colaboradores consigam visualizar todas as etapas para atingir a posição desejada, é fundamental. Assim como, o desenvolvimento de programas de treinamento profissional eficazes, pois aumentam a capacidade funcional do indivíduo e, conseqüentemente, refletem na sua segurança em relação ao cumprimento de suas responsabilidades, melhorando, também, sua auto-estima.

Além disso, podem ser ofertados programas de bem-estar patrocinados pela organização, tais como: o retorno da ginástica laboral, que foi suspenso devido às reduções de custos, desenvolvimento de técnicas de relaxamento durante o período de trabalho; *quick massage*; desenvolvimento de programas de integração social, como jogos, almoços, jantares, confraternizações; a abertura de uma biblioteca para auxiliar nos estudos dos colaboradores; campanha de vacinação da gripe, que também já ocorreu alguns anos atrás; programas de utilização consciente do plano de saúde; programas de redução do uso de álcool e tabaco; reeducação alimentar, técnicas de administração do tempo, etc.

Chiavenato (2004) confirma que as organizações que investem no potencial e no bem estar do seu capital humano, estão automaticamente investindo no desenvolvimento e contribuindo para o aumento da sua competitividade.

Portanto pode-se concluir através da pesquisa realizada que a empresa pode reavaliar seus investimentos nessa área, focando colaboradores satisfeitos, felizes e comprometidos com os objetivos da empresa.

REFERÊNCIAS

- ARANTES, Maria Auxiliadora de Almeida Cunha; VIEIRA, Maria José Femenias. **Estresse**: clínica psicanalítica. 2ª Edição. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.
- Ballone GJ, Moura EC - Síndrome de *Burnout* - in. **PsigWeb**, Internet, disponível em <http://www.psigweb.med.br/>, revisto em 2008, acesso em 13 jul 2011.
- BENEVIDES-PEREIRA, Ana Maria T. **Burnout**: quando o trabalho ameaça o bem-estar do trabalhador. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.
- BERNHOEFT, Renato. **Administração do Tempo**: um recurso para melhorar a qualidade de vida pessoal e profissional. 10. ed. São Paulo: Nobel, 1985.
- BITENCOURT, Cláudia et. al. **Gestão Contemporânea de Pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- BOM SUCESSO, Edina de Paula. **Trabalho e Qualidade de Vida**. Rio de Janeiro: Dunya, 1997.
- CARLOTTO, Mary Sandra. **Síndrome de Burnout**: um tipo de estresse ocupacional. Canoas: Ulbra, 2001.
- CARLOTTO, Mary Sandra. **Processo e intervenção da psicologia na empresa**. Canoas: Ulbra, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- DE LUCCA NETO. **QVT: uma questão humana**. Revista T&D, São Paulo, p. 32, abr. 1999.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2011.
- FERNANDES, Eda Conte. **Qualidade de Vida no Trabalho**: como medir para melhorar. 3. ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.
- FISCHER, André Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (coord). **As pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2010.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; RODRIGUES, Avelino Luiz. **Stress e Trabalho: uma abordagem psicossomática**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de Vida no Trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós industrial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARQUES, Joambell M. **Produtividade: alavanca para competitividade**. 2. Ed. São Paulo: Edicon, 1996.

MATOS, Francisco Gomes de. **Fator QF (Quociente de Felicidade): ciclo de Felicidade no Trabalho**. São Paulo: Makron Books, 1997.

MUCHINSKY, Paul M. **Psicologia Organizacional**. São Paulo: Pioneira Thompson Learnig, 2004.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo (Prentice Hall), editora afilhada, 2005.

RODRIGUES, Marcus Vinícius Carvalho. **Qualidade de Vida no Trabalho**. 8. ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

SILVA, Dr. Marco Aurélio Dias da; DE MARCHI, Dr. Ricardo. **Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho**. São Paulo: Best Seller, 1997.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas Organizações**. São Paulo: Saraiva, 2004.

TAMAYO, Álvaro; PASCHOAL Tatiane. Validação da Escala de Estresse no Trabalho. **Estudos da Psicologia**, Natal v.9, n. 1, p. 45-52, Jan. – abr. 2004. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/epsic/v9n1/22380.pdf> > Acesso em 17 jul 2011.

TSUKAMOTO, Yuichi. **Parcerias de Responsabilidade Social**. In: ENCONTRO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE COMPETÊNCIA EM QVT, 2., Anais., São Paulo, FEA/USP, 1999.

VIEIRA, Adriane. **A Qualidade de Vida no Trabalho e o Controle da Qualidade Total**. Florianópolis: Insular, 1996.

WEIL, Pierre. **Relações Humanas na Família e no Trabalho**. Petrópolis: Vozes, 1994.

WEISINGER, Hendrie. **Inteligência Emocional no Trabalho: como aplicar os conceitos revolucionários da I.E. nas suas relações profissionais, reduzindo o stress, aumentando sua satisfação, eficiência e competitividade**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1997.

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA

Este instrumento de pesquisa faz parte do trabalho acadêmico de conclusão de Curso no MBA – Gestão de Pessoas e têm por objetivo identificar a sua opinião sob aspectos relacionados ao Estresse e a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) na empresa Johnson Controls. Não é necessário identificar-se, sua contribuição é de muita importância. Seja sincero ao preencher as afirmações, conforme segue:

BLOCO A – Dados sócio econômicos

Sexo: () Masculino () Feminino
Cargo: () Liderança () Operacional
Idade: () 15 a 20 anos () 20 a 25 anos () 25 a 30 anos () 30 a 35 anos () 35 a 40 anos () 40 a 45 anos () 45 a 50 anos () Mais de 50 anos
Tempo de Organização: () Até 05 anos () De 05 à 10 anos () De 10 à 15 anos () De 15 à 20 anos () Mais de 20 anos
Escolaridade: () Ensino Fundamental Completo () Ensino Médio Completo () Ensino Médio com Formação Técnica () Ensino Superior Incompleto () Ensino Superior Completo () Especialização/Mestrado/Doutorado

BLOCO B – Escala de percepção dos indivíduos quanto a QVT

CRITÉRIOS	INDICADORES DE QVT	Totalmente Insatisfeito	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Moderadamente Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Totalmente Satisfeito
		1	2	3	4	5	6	7
1. Compensação justa e adequada	Salário e remuneração							
	Jornada de trabalho							
2. Condições de trabalho	Ambiente físico							
	Salubridade e conforto ambiental							
3. Uso e desenvolvimento de capacidades	Autonomia no trabalho							
	Estima (ser querido no trabalho)							
	Capacitação múltipla							
4. Oportunidade de Crescimento e segurança	Informações sobre o trabalho							
	Carreira							
	Desenvolvimento pessoal							
	Estabilidade no emprego							

5. Integração social na organização	Ausência de preconceitos (diversidade)								
	Habilidade social								
	Valores comunitários								
6. Cidadania	Direitos garantidos								
	Privacidade na vida pessoal								
	Imparcialidade								
7. Trabalho e espaço total de vida	Liberdade de expressão								
	Vida pessoal preservada								
	Horários previsíveis								
8. Relevância social do trabalho	Imagem da empresa junto à sociedade de classificação								
	Responsabilidade social da empresa								
Total de pontos: _____									

BLOCO C – Escala de Estresse no Trabalho (EET)

INSTRUÇÕES: Marcando com um “X” e utilizando a escala numérica a seguir, indique o quanto você concorda com cada uma das afirmativas.	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo em Parte	Concordo	Concordo Totalmente
	1	2	3	4	5
1. A forma como as tarefas são distribuídas em minha área tem me deixado nervoso.					
2. O tipo de controle existente em meu trabalho me irrita.					
3. A falta de autonomia na execução do meu trabalho tem sido desgastante.					
4. Tenho me sentido incomodado com a falta de confiança de meu superior sobre o meu trabalho.					
5. Sinto-me irritado com a deficiência na divulgação de informações sobre decisões organizacionais.					
6. Sinto-me incomodado com a falta de informações sobre minhas tarefas no trabalho.					
7. A falta de comunicação entre mim e meus colegas de trabalho deixa-me irritado.					
8. Sinto-me incomodado por meu superior tratar-me mal na frente de colegas de trabalho.					
9. Sinto-me incomodado por ter que realizar tarefas que estão além de minha capacidade.					
10. Fico de mau humor por ter que trabalhar durante muitas horas seguidas.					
11. Sinto-me incomodado com a comunicação existente entre mim e meu superior.					
12. Fico irritado com discriminação/favoritismo no meu ambiente de					

trabalho.					
13. Tenho me sentido incomodado com a deficiência nos treinamentos para capacitação profissional.					
14. Fico de mau humor por me sentir isolado na organização.					
15. Fico irritado por ser pouco valorizado por meus superiores.					
16. As poucas perspectivas de crescimento na carreira tem me deixado angustiado.					
17. Tenho me sentido incomodado por trabalhar em tarefas abaixo do meu nível de habilidade.					
18. A competição no meu ambiente de trabalho tem me deixado de mau humor.					
19. A falta de compreensão sobre quais são minhas responsabilidades neste trabalho tem causado irritação.					
20. Tenho estado nervoso por meu superior me dar ordens contraditórias.					
21. Sinto-me irritado por meu superior encobrir meu trabalho bem feito diante de outras pessoas.					
22. O tempo insuficiente para realizar meu volume de trabalho deixa-me nervoso.					
23. Fico incomodado por meu superior evitar me incumbir de responsabilidades importantes.					