



FACULDADE DE PINDAMONHANGABA

Andréa César Bondioli

Mariana Loyola Mulato

CLIMA ORGANIZACIONAL: o fator estresse nas organizações

Pindamonhangaba – SP

2013



Andréa César Bondioli
Mariana Loyola Mulato

CLIMA ORGANIZACIONAL: o fator estresse nas organizações

Monografia a ser apresentada como parte dos requisitos para obtenção do Diploma de Tecnólogo em Gestão pelo Curso de Recursos Humanos da Faculdade de Pindamonhangaba.

Orientadora: Prof^a. Paula de Carvalho Guimarães

Pindamonhangaba – SP

2013

Bondioli, Andréa Cesar; Mulato, Mariana Loyola

Clima Organizacional: o fator estresse nas organizações/ Andréa Cesar Bondioli; Mariana Loyola Mulato / Pindamonhangaba-SP : FAPI Faculdade de Pindamonhangaba, 2013.
69f. : il.

Monografia (Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos) FAPI-SP.

Orientador: M.s.cPaula de Carvalho Guimarães.

1 ClimaOrganizacional.2 Estresse e Pessoas.3QVT.

IClima Organizacional: o fator estresse nas organizações II Andréa Cesar Bondioli; Mariana Loyola Mulato.

Andréa César Bondioli
Mariana Loyola Mulato

CLIMA ORGANIZACIONAL: o fator estresse nas organizações

Monografia a ser apresentada como parte dos requisitos para obtenção do Diploma de Tecnólogo em Gestão pelo Curso de Recursos Humanos da Faculdade de Pindamonhangaba

Data: __ / __ / ____

Resultado: _____

BANCA EXAMINADORA

Prof. _____ Instituição: Faculdade de Pindamonhangaba

Assinatura: _____

Prof. _____ Instituição: Faculdade de Pindamonhangaba

Assinatura: _____

Prof. _____ Instituição: _____

Assinatura: _____

Prof. _____ Instituição: _____

Assinatura: _____

Dedicamos este trabalho de conclusão da graduação a Deus, primeiramente, por nos ter dado força durante esses dois anos de curso, em meio a dificuldades. Por ter nos iluminado nas decisões mais difíceis e por nos guiar ao longo do curso para trilhar o caminho mais correto possível.

Aos pais, irmãos, familiares, namorados e amigos que de muitas formas nos incentivaram e ajudaram para que fosse possível a concretização deste trabalho.

Aos queridos amigos, professores e mestres, Paula de Carvalho Guimarães e Frederico Soderó, pela orientação, paciência, carinho e tranquilidade que nos transmitiram além de seus conhecimentos que foi essencial para elaboração desse projeto.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, que me deu a vida, iluminando meus caminhos dando-me força, paciência e perseverança.

Aos meus pais, Elizabeth Bondioli e Paulo Bondioli, pelo amor, dedicação e por terem me ajudado nessa jornada.

Ao pai da minha filha e grande amigo, Gabriel, que me apoiou e incentivou desde o início.

E em especial a minha filha amada, Julia, que futuramente irá entender o motivo pelo qual me ausentei em muitos momentos, que por ele cheguei até aqui e enfrentei com garra as dificuldades.

A minha companheira e amiga, Mariana, pela paciência e compreensão que juntas conseguimos alcançar os nossos objetivos.

Andréa César Bondioli

Quero agradecer, em primeiro lugar, a Deus, pela força e coragem durante toda esta longa caminhada.

Aos meus pais, Fátima Loyola e Antônio Mulato pelo amor e dedicação e por terem me proporcionado essa oportunidade de um futuro promissor.

Ao meu namorado, Felipe Bicário, pelo amor e compreensão sempre, me deixando mais tranquila nos momentos mais difíceis do curso e até mesmo no decorrer do projeto. Dando – me apoio nas minhas decisões e por entender minha ausência em alguns momentos da construção desse trabalho e saber que todo esse esforço se faz necessário para construção de um caminho brilhante juntos.

A minha companheira e amiga, Andréa que juntas lutamos para desenvolver esse projeto.

Mariana Loyola

Sem sonhos, a vida não tem brilho. Sem metas, os sonhos não têm alicerces. Sem prioridade, os sonhos não se tornam reais. Sonhe, trace metas, estabeleça prioridade e corra riscos para executar seus sonhos. Melhor é errar por tentar do que errar por se omitir! Não tenhas medo dos tropeços da jornada. Não podemos esquecer que nós, ainda que incompleto, fomos o maior aventureiro da história.

Augusto Cury

RESUMO

O presente trabalho apresenta um estudo relacionado ao clima organizacional com influencia do estresse no trabalho em relação ao cotidiano, pois estes são gerados nas diversas áreas da vida humana, mais especificamente na relação homem /trabalho. O estresse sempre existiu, desde a antiguidade; a diferença é que hoje, têm se a consciência de seus efeitos positivos e negativos, nas pessoas e nos locais de trabalho. Já a qualidade de vida no trabalho tem sido cada vez mais discutida, haja vista o valor que se tem dado às pessoas nas organizações. O objetivo do presente estudo é apontar os fatores relacionados ao estresse nas organizações bem como programas de redução do mesmo.

Através de um estudo bibliográfico percebe - se que os níveis de estresse quando muito altos no trabalho, podem ocasionar perdas no desempenho profissional e conseqüentemente queda na produtividade, e quando as empresas fazem investimentos em qualidade de vida o efeito é contrário. Pelo estudo teórico e pela pesquisa de campo elaborada como identificador de clima, nota-se que nenhuma empresa atinge o sucesso se não tiver pessoas satisfeitas trabalhando para elas, vez que as pessoas constituem o principal ativo da organização.

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

ABSTRACT

The present work presents a related study to an organizational environment with influence of stress at work in relation to the daily activities, because those are generated on many different aspects on the human life, more specifically in the relation man / work. The stress always existed, since ancient times, but the difference, now a day, is that we are aware of its positive and negative effects and results, on people and also at work places. The quality of time spent at work, has been more and more argued, since the importance of people has been increased, at those organizations. The main target of the present study is to point out the related factors of stress at work places and the stress reduction initiatives.

Trough out a bibliographic study can be noticed that higher stress levels at work may result loss of performance followed by decrease of productivity, but when companies invest on life quality, we have opposite results. By the theoretic studies and by an elaborated field research, as mood ID's, has been noticed that no company or business achieves the success if they don't have satisfied people working for them, once that people is the main resource of those organizations.

Key Words: Organizational environment, stress and people, work life quality.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
2	DESENVOLVIMENTO	13
2.1	Clima Organizacional	13
2.2	Qualidade de Vida	13
2.3	Motivação	13
2.4	Estresse	14
2.5	Estresse Ocupacional	14
3	METODOS	15
4	CLIMA ORGANIZACIONAL	16
4.1	Noções Históricas	16
4.2	Conceituação	18
4.3	A transversalidade dos conceitos de clima	19
4.4	Problemas e clima organizacional	21
4.5	Tendências	22
5	QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	24
5.1	Breve histórico de qualidade de vida	24
5.2	Conceituação de QVT	25
5.3	Conceituação de Motivação	26
5.4	Motivação e qualidade	27
5.5	Motivação e clima organizacional	28
5.5.1	A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO	29
5.5.2	COMO PRODUZIR A MOTIVAÇÃO	30
6	ESTRESSE E CLIMA ORGANIZACIONAL	33
6.1	Relação entre clima e estresse	33
6.1.1	RUÍDO	33
6.1.2	ALTERAÇÃO DO SONO	33
6.1.3	SOBRECARGA	34
6.1.4	FALTA DE ESTÍMULOS	34
6.1.5	MUDANÇAS DETERMINADAS PELA EMPRESA	34
6.1.6	MUDANÇAS DEVIDO A NOVAS TECNOLOGIAS	34
6.2	Conceitos e definições de estresse	35
6.3	Estresse ocupacional	36

6.4 Pressão e exigências no ambiente de trabalho.....	37
6.5 Como lidar com o estresse no ambiente de trabalho.....	39
6.5.1 AVALIAÇÕES E PESQUISAS A RESPEITO DO ESTRESSE	40
6.5.2 TÉCNICAS PARA COMBATER E CONTROLAR O ESTRESSE.....	41
7 RESULTADO DA PESQUISA	46
8 CONCLUSÃO	48
9 REFERÊNCIAS	49

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A	53
ANEXO B	59
ANEXO C	63
ANEXO D	64
ANEXO E	65
ANEXO F	66
ANEXO G	67
ANEXO H	68

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, para as organizações alçarem bons resultados, é preciso oferecer algo mais do que uma remuneração atraente para deixar seus colaboradores comprometidos. É de suma importância investir na qualidade do clima organizacional.

Devido à alta demanda de problemas, reuniões, metas a serem alcançadas, as pessoas têm passado muito tempo dentro das organizações, o que, muitas vezes, tem acarretado o desenvolvimento de doenças, citando uma delas, o estresse, o que não tem afetado apenas a vida particular dessas pessoas, como também a produtividade das organizações.

Neste sentido, pessoas constituem o principal ativo da empresa, daí a importância de tornar a organização mais atenta a seus funcionários, investindo num clima organizacional mais saudável que contribua para o bem-estar dos colaboradores.

O objeto de pesquisa do trabalho é, então, levantar informações capazes de identificar fatores que desencadeiam comportamentos negativos ou positivos no colaborador e como é possível contribuir na qualidade de vida do indivíduo no ambiente da empresa.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Clima Organizacional

A literatura provê diversas definições de clima organizacional. Neste sentido, pode-se definir clima organizacional como sendo as impressões gerais ou percepções dos empregados em relação ao seu ambiente de trabalho; embora nem todos os indivíduos tenham a mesma opinião, pois não tem a mesma percepção, o clima organizacional reflete o comportamento organizacional, isto é, atributos específicos de uma organização, seus valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas ou grupos se relacionam no ambiente de trabalho (LUZ apud CHAMPION, 2012).

2.2 Qualidade de Vida

Segundo Vieira (1996), a corrente dos autores que enfatizam as pessoas e o seu bem estar existe há milênios. Essa corrente ganhou força durante a Revolução Industrial. As severas condições de trabalho impulsionaram algumas pessoas e instituições a tentar mudar o cenário da época. Na Inglaterra, Eric Trist e colaboradores desenvolveram um modelo que agrupa o trinômio: indivíduo – trabalho – organização, com uma abordagem sócio-técnica. Relacionaram a introdução de novas tecnologias na organização e os níveis de conflitos interpessoais e intergrupais gerados em uma mina de carvão, a partir da análise e reestruturação. Os estudos da Qualidade de Vida no trabalho, segundo Moraes (1990), surgem na década de 1930, com o surgimento da Escola das relações Humanas, contrariando os pressupostos de Taylor. Enfocavam não só o processo, mas também o trabalhador e o ambiente de trabalho. Mas esses estudos visavam muito mais à busca da lucratividade e produtividade do que o bem estar dos trabalhadores.

2.3 Motivação

É difícil definir exatamente o conceito de motivação, uma vez que este tem sido utilizado com diferentes sentidos. De modo geral, motivação é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico, podendo este impulso à ação ser provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente) ou também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo. (CHIAVENATO, 1999)

Na visão de Gil (1994), a motivação é um procedimento de desenvolvimento das atividades pela recompensa do prazer que estas lhe proporcionam, pois pessoas motivadas são

fatores positivos para o sucesso. Já para Marras (2000), “motivação significa a força interior que leva a pessoa a superar desafios e obstáculos na conquista de metas”.

2.4 Estresse

“As primeiras referências à palavra stress, com significado de “aflição” e “adversidade”, são do século XIV. No século XVII, o vocábulo de origem latina passou a ser utilizado em inglês para designar opressão, desconforto e adversidade”. (LIPP, 1996).

Nunca se falou tanto em estresse o mundo de hoje é realmente estressante. “A competição feroz entre as empresas, a globalização, os programas de qualidade, produtividade e tantos outros deixam o indivíduo estressado”.(MARINS, 2003).

2.5 Estresse Ocupacional

Segundo CAMELO; ANGERAMI (2004) apud Kyriacow e Sutcliffe (1981), definem o estresse ocupacional como um estado emocional desagradável, pela tensão, frustração, ansiedade, exaustão emocional em função de aspectos do trabalho definidos pelos indivíduos como ameaçadores. Pode-se definir o estresse ocupacional a partir do enfoque nos estressores organizacionais que permitem diferenciar dois tipos de estudo: os de estresse ocupacional e os de estresse de forma geral. “O ocupacional enfoca estressores relacionados ao ambiente de trabalho, e os de forma geral estressores gerais na vida do indivíduo. (PASCHOAL; TAMAYO, 2006).

3 METODOS

Os métodos utilizados para realização deste trabalho foram a pesquisa bibliográfica de diversos autores e sites disponíveis na internet, bem como a pesquisa de campo para medir o clima organizacional, através de questionário, buscando extrair o de mais importante sobre o assunto exposto, facilitando o entendimento sobre o assunto abordado.

4 CLIMA ORGANIZACIONAL

4.1 Noções Históricas

O clima organizacional passou a ter importância a partir da análise do comportamento e da satisfação do trabalhador nas organizações. Em 1912, Frederick W. Taylor já afirmava que “a função do gestor é estudar o caráter, a natureza e o desempenho de cada trabalhador, com o objetivo de descobrir suas limitações e as possibilidades de desenvolvimento através do treinamento”. (LUZ, 1996).

Mais tarde, Chester Barnard, em 1938, enfatizou a necessidade em se obter responsabilidade, entusiasmo e esforço para o alcance de melhores resultados para a organização. Com o advento da Segunda Guerra Mundial, cresceu o interesse dos psicólogos sociais em estudar e pesquisar o comportamento humano. Temas como motivação, relações humanas, dinâmicas em grupo, treinamento e liderança tornaram-se relevantes no campo da psicologia organizacional. Os autores Roethlisberger, Elton Mayo, Kurt Lewin, Homans, Argyris e Herzberg destacaram-se como referências nos estudos do comportamento humano no trabalho. (LUZ, 1996).

Na década de 60 e 70, os conceitos sistêmicos de organização aberta e ênfase no desenvolvimento dos funcionários ganharam espaço no mundo organizacional. Desse modo, houve a valorização das pessoas nos resultados da produção das organizações. De acordo com Vázquez (1996), as primeiras pesquisas consideradas científicas sobre o estudo do clima organizacional remontam à década de 1930. Nos anos de 1935, 1939 e 1951, a obra de Kurt Lewin serve de estímulo crescente para o interesse pelo contexto social. De modo específico, o trabalho experimental de laboratório, realizado junto com Lippitt e White, sobre os estilos de liderança grupal, introduz o “clima” como vínculo entre a pessoa e o ambiente, e, como tal, clima se refere às distintas situações que se originam como consequência da utilização dos tipos de liderança. O caminho para o estudo do clima organizacional estava aberto.

Oliveira (1996) também contribui com alguns pontos históricos sobre a questão do clima organizacional. Para ele, o surgimento de novas teorias organizacionais, consideradas em um contínuo evolutivo e aliadas à psicologia social, tem fornecido subsídios para a análise e a adaptação do homem ao seu campo organizacional. Nos anos 1960 e, mais acentuadamente, na década de 1970, surgiu, com a Teoria dos Sistemas, a preocupação com modelos abertos de organização. Para os teóricos sistêmicos, a organização é vista em razão de comportamentos inter-relacionados, havendo uma tendência para atribuir maior destaque aos papéis exercidos pelos indivíduos. Conforme esse autor, é nessa conjuntura que surgiu, na

literatura das teorias sobre as organizações, o conceito de “clima organizacional”, abrindo uma nova dimensão na busca de explicações para o desempenho humano nas organizações. A partir dessa constatação, por parte de diferentes pesquisadores do assunto, surgem os estudos sobre as relações existentes entre o clima organizacional e outros aspectos significativos da vida das organizações, tais como: motivação, satisfação no trabalho, liderança, produtividade, rotatividade, moral, estresse, desempenho. Assim, o clima organizacional passou a ser considerada uma variável importante a ser estudada por todos quantos se interessam pela busca de explicações para o desempenho humano nas organizações.

Contudo, os estudos anteriores à década de 1980 não permitiram definir o clima de modo uniforme, o que levou os estudiosos a uma série de comentários críticos, e a duvidar de sua utilidade, especialmente a partir do impulso sobre estudos focados na cultura organizacional, no mesmo período. O crescimento do desenvolvimento sobre o conceito de “cultura organizacional” é uma outra questão que se apresenta para a elucidação dos estudiosos: se clima e cultura são conceitos que se complementam ou são diferentes, e em que medida a cultura prevalece ou influi sobre o clima, ou ainda, se cultura é outro termo para designar clima, questões levantadas por Erickson, em 1987, de acordo com VÁZQUEZ (1996).

A partir de Schneider, em 1985, começam a surgir posturas integradoras entre os conceitos de clima e cultura. O tratamento metodológico a que são submetidas as variáveis diferem em ambos os conceitos. No estudo do clima, tendem a ser usados métodos quantitativos; e, no estudo da cultura, métodos qualitativos. Ainda conforme Vázquez (1996), a dinâmica da formação e troca desses dois conceitos mostra semelhanças e diferenças, e se admite que estudos de clima e cultura podem se beneficiar mutuamente, sendo que, através das forças das semelhanças e diferenças, foi possível a compreensão de um por meio do outro.

Para completar esta breve retrospectiva histórica, Oliveira (1995) também colabora com alguns dados. Para esse autor, a expressão “clima”, para designar a “atmosfera” ou o “ambiente interno” da empresa, é relativamente nova, mas sua ideia fundamental é mais antiga, pois, ao longo das várias décadas, no decorrer do século XX, as teorias e práticas gerenciais foram se transformando pelas contribuições de muitos estudiosos do tema, sendo que a noção de clima interno, mesmo sem ser assim designada, foi também se modificando e se requintando, associada a vários movimentos representativos de escolas de gerência que dão ênfase aos aspectos humanos na organização. Complementa Oliveira (1995) que, a partir desses movimentos nas teorias organizacionais, surgiram outros novos e rápidos movimentos,

que se misturaram uns aos outros, e têm se mantido dessa forma. Em outros desdobramentos, o clima interno passou a ser um grande objeto de estudo das teses de qualidade de vida no trabalho, círculos de qualidade, programas de qualidade total, e, mais recentemente, da cultura corporativa. A partir de então, o clima interno das organizações já não pode mais ser ignorado.

Sob esta visão, surge com maior força o conceito de clima organizacional. Neste sentido, muitos teóricos dedicaram-se ao tema, surgindo inúmeras pesquisas e publicações. Assim, quanto mais passam as décadas, mais o tema se torna atual, instigante e inovador, pois, no centro de qualquer ação, estão as pessoas e estas precisam ser ouvidas dentro das organizações para que suas aspirações sejam entendidas, bem como suas sugestões sejam ouvidas com o objetivo de atender aquilo que for pertinente para uma instituição dentro de seu projeto de crescimento. Tanto é possível devido às pesquisas de Clima Organizacional que pretendem medir a “temperatura” da organização por meio de seus colaboradores. Nada mais correto uma vez que são estes os responsáveis por fazê-las lucrar, e a satisfação como o ambiente em que se trabalha leva àquele objetivo final. Por mais que a tecnologia se modernize, as pessoas são e serão de extrema importância para o resultado das organizações.

4.2 Conceituação

A literatura provê diversas definições de clima organizacional. Neste sentido, pode-se definir clima organizacional como sendo as impressões gerais ou percepções dos empregados em relação ao seu ambiente de trabalho; embora nem todos os indivíduos tenham a mesma opinião, pois não tem a mesma percepção, o clima organizacional reflete o comportamento organizacional, isto é, atributos específicos de uma organização, seus valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas ou grupos se relacionam no ambiente de trabalho (LUZ apud Champion, 2012).

Ainda, para Chiavenato (1996), o clima organizacional é a atmosfera psicológica de cada organização. Se existe elevada motivação no ambiente das organizações, o clima será de colaboração. Baixa motivação irá gerar um clima de desinteresse e apatia.

O clima organizacional reflete o modo como as pessoas interagem umas com as outras, com os clientes e fornecedores internos e externos, bem como com o grau de satisfação com o contexto que os cerca. O clima organizacional pode ser agradável, receptivo, caloroso e envolvente, em um extremo ou desagradável, agressivo, frio, em outro extremo. (CHIAVENATO, 1999, p. 440)

Enquanto para Oliveira (1994), trata-se de uma confusa trama de ações, reações e sentimentos jamais explicitados. É algo difuso e incorpóreo, pois não se sabe exatamente onde

o encontrar. Ele fica no dia-a-dia das pessoas e das organizações, nas ações, nas reações e nos sentimentos, que nunca se definem e jamais se explicitam. Já Bergamini e Coda (1997, p.98), dizem que “o Clima Organizacional nada mais é do que indicador do nível de satisfação (ou de insatisfação) experimentado pelos empregados no trabalho”.

De acordo com Luz (1996), o clima organizacional é considerado um conjunto de valores, atitudes e padrões de comportamentos existentes em uma organização, que retrata o grau de satisfação das pessoas no trabalho. É o reflexo do estado de espírito ou do ânimo das pessoas em um determinado período. Por fim, Chiavenato (2000) e Tachizawa (2002), afirmam que “o clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional, que é percebida ou experimentada pelos colaboradores da organização e que influenciam o seu comportamento”.

Pode-se identificar a preocupação em analisar as pessoas no ambiente de trabalho e como essas reagem aos fatos dentro de uma organização revelando sua satisfação ou não com o que vivem. Observa-se preocupação quanto a sentimentos, valores, conceitos, crenças que movem as pessoas em determinado espaço de tempo. É essencial saber identificar e conhecer mais sobre clima, por isso as organizações têm se preocupado cada vez mais com o bem-estar de seus colaboradores, envolvendo condições físicas e mentais, psicológicas e sociais saudáveis, atuantes positivamente no comportamento dos clientes internos evitando impactos emocionais, como o estresse. O investimento para um clima saudável traz benefícios às empresas, facilitando alcançar objetivos como fim último, os lucros, e também a satisfação daqueles que colaboraram para tal feito, vencendo a competitividade do mercado.

4.3 A transversalidade dos conceitos de clima

Nota-se que cultura se destaca como uma interface de clima organizacional. Contudo, essa com clima não se confundem por congregar a missão, a visão e os valores de uma organização. Tanto, certamente, influencia no clima organizacional, pois os colaboradores podem ressentir uma missão mais rígida, em contrapartida, há aqueles que com rigidez e formalidade se identificam. Tais diferentes posturas interferem no resultado final de uma pesquisa de clima, uma vez que pessoas são influenciadas pelo clima e, ao mesmo tempo, o influenciam (Franco,2008).

Nos conceitos dos diferentes autores, sobre clima organizacional, podemos encontrar pelo menos três palavras-chave, que estão quase sempre presentes:

- Satisfação dos funcionários: Está é a palavra mais presente nos conceitos dos diferentes autores. Direta ou indiretamente, os

conceitos nos remetem à relação do clima com o grau de satisfação das pessoas que trabalham em uma organização.

- Percepção dos funcionários: Outra importante palavra contida nos conceitos de clima refere-se à percepção que os funcionários têm sobre os diferentes aspectos da empresa que possam influenciá-los, positiva ou negativamente. Portanto, se os funcionários percebem a empresa positivamente, o clima dessa empresa tende a ser bom; ao contrário, se eles percebem mal a empresa, o clima tende a ser ruim.
- Cultura organizacional: Alguns autores tratam clima e cultura como sendo coisas parecidas, fazendo sempre menção à cultura quando se referem ao clima. Isso porque a cultura influencia, sobremaneira, o clima de uma empresa. São faces de uma mesma moeda, são questões complementares. (LUZ, 2012, p. 13).

Tanto faz com que certas características da cultura sejam amplificadas através de comportamentos repetidos nas relações do dia a dia. Assim se a cultura organizacional for virtuosa, esse ciclo amplificará comportamentos construtivos, gerando mais produtividade com qualidade de vida. Mas se a cultura for viciosa, o ciclo de influências arrastará a empresa para comportamentos cada vez mais destrutivos, prejudicando a produtividade, desgastando as pessoas e os seus relacionamentos, completa.

Assim é a qualidade do ambiente presenciada ou experimentada por colaboradores da empresa e que influenciam o seu comportamento, constituindo o clima percebido ao se frequentar algum lugar, ou ao se entrar em determinado ambiente o que contribui para ali permanecer, interagir e realizar. (Franco, 2008)

Diante deste cenário, as organizações têm entendido que o clima organizacional interfere automaticamente no desempenho de seus colaboradores o que impacta na motivação para o trabalho. Motivação esta que é definida por Spector (2002, p.198) como “um estado interior que induz uma pessoa a assumir determinados tipos de comportamentos”. Ainda lendo o autor em análise a motivação refere-se ao desejo de adquirir ou alcançar determinado objetivo ou meta, ou seja, motivação em seu sentido amplo resulta dos desejos das necessidades ou vontades que o ser humano tem de alcançar algo, da insatisfação alimenta o indivíduo sempre a procurar um novo objetivo a cada realização concluída. Dai porque algumas pessoas são bastante motivadas a ganhar dinheiro, neste sentido observa-se que um alto grau de motivação pode influenciar o ser humano para a satisfação de seus desejos. Eis a organização aqui intimamente relacionada uma vez que este mesmo ser humano deve sentir-se motivado para alcançar os objetivos comuns a sua equipe para que o êxito seja do coletivo. Em se tendo um clima organizacional comprometido, dificilmente haverá motivação, comprometendo a gestão da organização.

4.4 Problemas e clima organizacional

Os principais problemas observados em um clima organizacional são decorrentes de situações entre funcionários, liderados, subordinados, e, muitas vezes, causados por má comunicação, inconstâncias emocionais, negativismo, ou excesso de autoconfiança.

Segundo Chiavenato (1999), “as pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando dentro de organizações. E as organizações, por sua vez, dependem das pessoas para poderem funcionar e alcançar sucesso. De um lado, o trabalho absorve considerável tempo de vida e de esforço das pessoas que dele dependem para sua subsistência e sucesso pessoal. Crescer na vida e ser bem sucedido quase sempre significam crescer dentro das organizações. De outro lado, as organizações dependem direta e inevitavelmente das pessoas para operar, produzir seus bens e serviços, atender seus clientes, competir nos mercados, e atingir seus objetivos globais e estratégicos [...]”

Neste sentido, as pessoas mal assistidas pelas organizações podem sofrer de doenças variadas. E como aponta Nosella (1989) a relação entre trabalho e saúde/doença dos trabalhadores, constatada desde a Antiguidade, e nem sempre se constituiu em foco de atenção. Por exemplo, no trabalho escravo ou no regime servil, inexistia a preocupação em preservar a saúde dos que eram submetidos ao trabalho. Acrescenta que o trabalhador, o escravo, o servo eram peças de engrenagens “naturais” pertencentes à terra, assemelhados a animais e ferramentas, sem história, sem progresso, sem esperança terrestre, até que, consumidos seus corpos, pudessem voar livres pelos ares ou pelos céus da metafísica. Nos dias correntes, tal cenário torna-se incabível uma vez que a sociedade evoluiu e com ela os conceitos de respeito ao trabalhador bem como leis que lhe asseguram qualidade de vida no trabalho bem como respeito.

Assim, as doenças de trabalho ou profissionais, aquelas resultantes de condições de trabalho agressivas à saúde do indivíduo, podendo os acidentes serem ocasionados por qualquer tipo de doença peculiar a determinado ramo de atividade, segundo Waldvogel (1999), “vêm sendo combatidas amiúde pelas próprias organizações em seus núcleos de SIPAT, por exemplo”. Diante de tal explanação, entende-se que, sendo grande parte do tempo útil consumido dentro das organizações, este seja de qualidade, evitando-se desentendimentos e insatisfações, fato que minimiza os conflitos e aplaca os problemas. E, mesmo na ocorrência desses, diante de um bom clima organizacional, os desentendimentos de toda sorte podem convergir para uma solução que acalme os ânimos sem interferir na gestão da organização, Chiavenato (1999).

4.5 Tendências

Segundo Tucato (2013) “Uma pesquisa realizada pela Watson Wyatt concluiu que a realização de pesquisas de clima organizacional no Brasil não só é uma prática bastante difundida entre as empresas, como já está atingindo sua maturidade e, cada vez mais, vem se tornando uma tendência mundial no mercado.”

Lê-se no mesmo site acima mencionado, a Pesquisa sobre Gestão de Clima Organizacional – Engajamento e uma nova fronteira: A efetividade do colaborador constatou que 67% das companhias realizam esse tipo de pesquisa. Dentre as que não executam, 26% pretendem implantar a medida. De modo geral, essa prática vem sendo desenvolvida, em média, há seis anos, com uma adesão significativa dos colaboradores. Dividindo por área de atuação, a prática está mais presente em empresas de telecomunicações, serviços públicos, energia e água (100%), seguidos por automotivo e autopeças (87%) e por alimentos, agricultura, bebidas e fumo (78%). O trabalho envolveu 194 empresas nacionais, com receita média de R\$ 1 bilhão e número de aproximadamente 2.300 funcionários, atuantes em diferentes segmentos, como serviços diversos; alimentos, agricultura, bebidas e fumo; química e petroquímica; automotivo e autopeças; farmacêutica, higiene e cosméticos.

Outro dado interessante levantado pelo estudo é que a decisão sobre a realização da pesquisa vem subindo na agenda dos executivos, mas seus principais deliberadores continuam sendo os presidentes, CEO e comitê executivo, em 46,6% dos casos. Quanto às razões para se implantar a Gestão de Clima Organizacional, destacam-se: identificar/mensurar os pontos fortes e de melhorias (89,6%); melhorar o ambiente de trabalho (74,1%); e por ser uma ferramenta de desenvolvimento para o RH (71,9%). Por fim, completam que apesar de atualmente o questionário aparecer como o procedimento mais utilizado para a realização da pesquisa, aposta-se na diversificação das metodologias (focusgroups, reuniões/entrevistas e análise documental, entre outros), com aprofundamento das análises e uso de TI. Verificou-se também a redução no ciclo de sua aplicação, com mais organizações (46%) efetuando o trabalho anualmente e menos (38%) o fazendo bianualmente, sendo a utilização dos resultados na avaliação do desempenho realidade em 32% das empresas, sendo que outras 42% pretendem implantar a medida. Outra prática polêmica é relacionar os resultados de Clima Organizacional como índice para a remuneração variável, presente hoje em apenas 15% das companhias, mas com perspectivas de introdução em mais 28% das entrevistadas.

Encerra-se a reportagem com o grande desafio encontrado hoje na Gestão de Clima Organizacional: a efetividade de implementação dos seus programas. Embora a maioria das

empresas reconheça a importância do trabalho, considerando-o crítico e estratégico para o desempenho financeiro frente à concorrência, apenas 22% conseguem realizar mais de 75% dos seus planos de ação. Vale lembrar que essa efetividade de execução independe do tempo que a prática de clima tem na organização.

Frente ao exposto, nota-se que a Gestão de Clima Organizacional se encontra em processo de maior aceitação pelas organizações tendo em vista que os resultados auferidos a posteriori convalidam a necessidade de elaborar pesquisas que denunciem a percepção do ambiente de trabalho para que, a partir daí, mudanças possam ser feitas no sentido de buscar a satisfação do colaborador. E, em última instância, a organização será beneficiada, pois contará com líderes e liderados que atuam sabendo que suas opiniões são bem-vindas, contribuindo para o crescimento do coletivo.

5 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

5.1 Breve histórico de qualidade de vida

Segundo Vieira (1996), a corrente dos autores que enfatizam as pessoas e o seu bem estar existe há milênios. Essa corrente ganhou força durante a Revolução Industrial. As severas condições de trabalho impulsionaram algumas pessoas e instituições a tentar mudar o cenário da época. Na Inglaterra, Eric Trist e colaboradores desenvolveram um modelo que agrupa o trinômio: indivíduo – trabalho – organização, com uma abordagem sócio-técnica. Relacionaram a introdução de novas tecnologias na organização e os níveis de conflitos interpessoais e intergrupais gerados em uma mina de carvão, a partir da análise e reestruturação.

Os estudos da Qualidade de Vida no trabalho, segundo Moraes (1990), surgem na década de 1930, com o surgimento da Escola das relações Humanas, contrariando os pressupostos de Taylor. Enfocavam não só o processo, mas também o trabalhador e o ambiente de trabalho. Mas esses estudos visavam muito mais à busca da lucratividade e produtividade do que o bem estar dos trabalhadores.

Na década de 1950, surge uma função gerencial formal. Segundo Aidar (1994, p. 15), “a qualidade não representa uma revolução na administração e sim uma revolução gradual no decorrer do tempo, até alcançar o status que possui hoje”.

“No modelo dos sistemas sócio-técnicos, o sucesso do empreendimento depende tanto da organização técnica quanto da organização social”. (CHIAVENATO, 2000).

Mas é na década de 1960 que o movimento da QVT ganha força, com a conscientização da importância de se buscar melhores formas de organizar o trabalho, e, em nome da Escola de Relações Humanas, através de Abraham H. Maslow e Frederick Herzberg surgem a Escola Comportamental. A nova escola propõe a teoria das necessidades humanas baseadas em fatores higiênicos e motivacionais, necessidades individuais de cada trabalhador e no enriquecimento de tarefas.

Segundo Moraes (1992), QVT passa a ser vista como um conceito global, uma forma de enfrentar os problemas de qualidade total e produtividade. É na década de 1980 que o trabalhador torna-se mais participativo do processo decisório. No Brasil, o interesse é recente, mas as organizações começam a tirar a venda dos olhos e ver uma perspectiva de futuro melhor para os colaboradores das organizações.

5.2 Conceituação de QVT

O termo Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) foi descrito por Louis Davis, na década de 1970, quando desenvolvido um projeto sobre desenho de cargos. Para ele, o conceito de QVT refere-se à “preocupação com o bem-estar geral e a saúde dos trabalhadores no desempenho das tarefas”. (CHIAVENATO 1999, p. 391 apud DAVIS 1970). Contudo, em estudos posteriores, a Qualidade de Vida no Trabalho é mais do que a segurança e saúde no trabalho. É necessário associá-la à qualidade total e melhoria do clima organizacional, dando condições adequadas de trabalho ao colaborador, respeitando e sendo respeitado como profissional.

Neste sentido, para (VASCONCELLOS, 2001 p.80 apud França 1997), “Qualidade de vida no trabalho (QVT) é o conjunto das ações de uma empresa que envolvem a implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho. A construção da qualidade de vida no trabalho ocorre a partir do momento em que se olha a empresa e as pessoas como um todo, o que chamamos de enfoque biopsicossocial. O posicionamento representa o fator diferencial para a realização de diagnóstico, campanhas, criação de serviços e implantação de projetos voltados para a preservação e desenvolvimento das pessoas, durante o trabalho na empresa.”

Segundo Limongi-França (2010), “Existe crescente consciência ou percepção da importância de QVT para o administrador, independentemente de sua área de atuação ou nível de formação; o chão de fábrica é o tradicional alvo de programas de saúde ocupacional e de segurança no trabalho. Atualmente, no entanto, QVT passa a englobar ou trazer categorias de colaboradores, incluindo gerências e alta direção. (...) Seu conceito passa a sinalizar a emergência de habilidades, atitudes e conhecimentos em outros fatores, abrangendo agora associações com produtividade, legitimidade, experiências, competências gerenciais e mesmo integração social.”

Diante deste cenário, segundo Michel (2001), para que possa haver mudanças referentes à qualidade de vida no trabalho, têm que estar garantidas as seguintes condições:

- **Reconhecimento da necessidade de mudança:** sem haver uma vontade expressa de mudar, tendo em conta a obtenção de uma melhoria das condições de trabalho, tal não é possível;

- **Cooperação nas relações profissionais inter-hierárquicas:** A informação, bem essencial de qualquer organização, deve circular aos vários níveis quer horizontal, quer verticalmente;
- **Implicação dos trabalhadores no processo de melhoria contínua:** A empresa passa a ser vista como um bem comum e não uma entidade abstrata suscita uma maior identificação e participação ativa no seu seio.
- **Permanente controle dos resultados:** não basta elaborar um diagnóstico e fazer uma proposta de melhorias, terá de testá-las continuamente e adaptá-las sempre que for necessário, tendo em conta as alterações de equipamentos de instalações, da organização do trabalho, do ambiente de trabalho.

Baseados nesses referenciais teóricos, amplia-se o conceito de Qualidade de Vida para uma condição biopsicossocial de bem-estar, relativa a experiências humanas objetivas e subjetivas e considerada dentro das particularidades individuais e sociais de cada situação

5.3 Conceituação de Motivação

É difícil definir exatamente o conceito de motivação, uma vez que este tem sido utilizado com diferentes sentidos. De modo geral, motivação é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico, podendo este impulso à ação ser provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente) ou também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo (CHIAVENATO, 1999).

Na visão de Gil (1994), a motivação é um procedimento de desenvolvimento das atividades pela recompensa do prazer que estas lhe proporcionam, pois pessoas motivadas são fatores positivos para o sucesso. Já para Marras (2000), motivação significa a força interior que leva a pessoa a superar desafios e obstáculos na conquista de metas.

Em paralelo, de acordo com Maximiano (2000), a palavra motivação (derivada do latim *motivus, movere*, que significa mover) indica o processo pelo qual um conjunto de razões ou motivos explica, induz, incentiva, estimula ou provoca algum tipo de ação ou comportamento humano. Portanto, motivação pode ser definida como um motivo que leva à ação como tudo aquilo que leva a pessoa a determinado comportamento. Desta feita, colaboradores orientados para a realização desejam reforços de avaliações práticas e detalhadas sobre os seus resultados, e precisam principalmente, serem reconhecidos e valorizados pelos seus esforços.

Por fim, BERGAMINI (2008), a motivação é uma das mais poderosas forças, à medida que as pessoas se esforçam para atingir uma meta que trará satisfação de suas necessidades. Para ele o auto interesse representa uma “força motriz”.O auto interesse este que, em uma organização, pode a conduzir a um futuro promissor uma vez que seus colaboradores motivados alimentarão um bom clima o que reverterá em benefícios para o coletivo.

5.4 Motivação e qualidade

Segundo Robbins (2002), os valores são importantes no estudo do comportamento organizacional porque estabelecem a base para a compreensão das atitudes e da motivação além de influenciarem nossas percepções. As pessoas entram para as organizações com noções pré concebidas das coisas que “precisam” ou que não podem ser feitas. Os valores geralmente influenciam as atitudes e o comportamento.

Segundo Chiavenato (1996), as pessoas são diferentes no que tange à motivação, as necessidades variam de indivíduo para indivíduo, produzindo diferentes padrões de comportamento; os valores sociais também são diferentes; as capacidades para atingir os objetivos são igualmente diferentes; e assim por diante. Apesar de todas essas diferenças, o processo que dinamiza o comportamento é mais ou menos semelhante para todas as pessoas: embora os padrões de comportamento variem profundamente, o processo do qual eles resultam é, basicamente, o mesmo para todas as pessoas.

A primeira explicação importante sobre motivação é representada pela teoria das necessidades segundo a qual o comportamento é motivado por um estado de carência que leva as pessoas à busca incansável dessa satisfação.

“A noção de que as necessidades humanas estão organizadas numa espécie de ordem ou hierarquia desempenha um papel importante no estudo do comportamento humano nas organizações”.(MAXIMIANO, 2000, p. 350).

Uma das mais importantes e conhecidas teorias que se baseia nessa premissa foi proposta por Abraham Maslow, é a chamada Hierarquia das necessidades humanas, em que as necessidades são visualizadas em forma de uma pirâmide em níveis de importância e influencia, onde cada vez que satisfeita as necessidades de um desses níveis, surge à seguinte para servir de centro da organização do comportamento. Em sua concepção, quando uma necessidade é satisfeita ela deixa de ser motivadora de comportamento, passa a ser motivada pela ordem seguinte das necessidades, portanto para motivar um indivíduo é preciso saber em que ponto se situa na pirâmide; é esse o aspecto mais criticado visto que os indivíduos podem

sentir diversas necessidades ao mesmo tempo ou até mesmo abrir mão de uma necessidade de nível inferior por outra de nível mais elevado.

“Conforme essa teoria dificilmente atinge-se o topo da pirâmide, pois sempre haverá novos objetivos e sonhos”. (CHIAVENATO, 2000, p. 329).

De acordo com Hersey e Blanchard (1977), a intenção de Maslow não foi dizer que essa hierarquia tem aplicação universal, segundo ele seria um modelo típico que atua na maior parte do tempo. Compreendeu-se assim que havia numerosas exceções a essa tendência geral, e ao discutir o predomínio de uma categoria de necessidades com relação à outra não se desejou dar a impressão de que um nível de necessidade precisa ser inteiramente satisfeito antes de o nível seguinte surgir como mais importante, pois, na realidade, todas as pessoas tendem a ser parcialmente satisfeitas e parcialmente insatisfeitas em cada nível e a maior satisfação tende a ser nos níveis fisiológico e de segurança. Portanto, a hierarquia das necessidades de Maslow não pretende ser um esquema de tudo ou nada, mas um esquema de predição com grande ou pequena probabilidade do comportamento.

Maslow (1943) reconheceu, contudo, que pode haver exceções para esta hierarquia e que certos indivíduos podem considerar algumas necessidades mais altas como mais importantes que as de nível mais baixo. Além disso, vários indivíduos nas sociedades ocidentais têm os quatro primeiros níveis de necessidades satisfeitos e talvez jamais venham a experimentar a privação de uma ou mais delas, especialmente as de alimentação. Dessa forma, as necessidades básicas não são motivadoras.

Esta teoria ajuda a focar a atenção na importância de se satisfazer as necessidades dos funcionários. O primeiro passo para se motivar uma pessoa é conhecer qual é o nível da hierarquia que está focalizando, para poder satisfazer aquela necessidade ou carência específica. Eis aqui a somatória com a qualidade de vida no trabalho. Uma pessoa motivada raramente será o centro de reclamações muito menos desencadeará conflitos. Observa-se, então, que a motivação pode agregar valor como desagregá-lo em um ambiente de trabalho implicando diretamente a qualidade de vida no trabalho. Em sendo assim, pode-se dizer que a motivação está correlacionada à QVT.

5.5 Motivação e clima organizacional

Segundo Robbins (2002), motivação e a vontade de empregar altos níveis de esforço em direção a metas organizacionais, condicionada pela capacidade do esforço de satisfazer alguma necessidade do indivíduo, enquanto motivação geral está interessada no esforço em

direção a qualquer meta. Para motivar as pessoas em seus trabalhos, sugere dar ênfase à realização, ao conhecimento, ao próprio trabalho, a responsabilidade e ao crescimento.

Com a Teoria das Relações Humanas passou-se a estudar a influência da motivação no comportamento das pessoas. Embora este seja apenas um dos fatores internos que influenciam o comportamento humano, a ele é dada tanta importância porque a motivação atua, em geral, sobre as necessidades dos indivíduos, a fim de supri-las para atingir os objetivos, tanto pessoais como organizacionais (CHIAVENATO, 1999).

Pode-se tecer considerações no sentido de afirmar que a motivação alcançará o clima organizacional já que este é construído por pessoas as quais desempenham suas funções dentro das organizações. Neste caso, em se atuando com bom ânimo, empenho, estabelecendo uma boa relação com a equipe, o clima será impactado de forma positiva. Sendo o caso contrário, o clima organizacional automaticamente sofrerá impactos negativos.

5.5.1 A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO

A motivação está relacionada ao desejo que o ser humano possui de se sentir realizado em seu ambiente de trabalho, objetivando assim que suas necessidades sejam supridas. Quando motivado, é capaz de criar, inovar e ser pleno naquilo que se dispõe a fazer. No campo profissional, para que um indivíduo possa ser caracterizado como motivado, é necessário que ele se sinta envolvido com seu próprio trabalho e conheça bem a área em que atua. No ciclo motivacional, muitas vezes, a tensão provocada pelo surgimento da necessidade encontra uma barreira ou obstáculo para sua liberação. Não encontrando saída normal, a tensão represada no organismo procura um meio indireto de saída, seja por via psicológica (agressividade, descontentamento, tensão emocional, repercussões cardíacas ou digestivas, estresse etc). Outras vezes, a necessidade, não é satisfeita nem frustrada, mas transferida ou compensada. Isto se dá quando a satisfação de uma outra necessidade reduz ou aplaca a intensidade de uma necessidade que não pode ser satisfeita (Chiavenato, 1996).

Vê-se que é preciso criar condições para que a motivação seja alimentada nos colaboradores para que estes não venham a sofrer as consequências de suas frustrações e estas reverberem na organização, qual seja, no ambiente de trabalho atingindo a equipe em que atua. Importante é apontar que pessoas motivadas têm melhores desempenhos o que irá refletir diretamente sobre a organização.

5.5.2 COMO PRODUZIR A MOTIVAÇÃO

Na opinião de Sayles e Strauss (1975), um dos grandes problemas de qualquer organização reside em motivar seus empregados para consecução dos objetivos totais. Assim considera cinco abordagens para motivar pessoas:

- **Seja Forte:** é uma abordagem tradicional que se baseia na autoridade. Na base dessa abordagem está a suposição de que as pessoas trabalham unicamente para ganhar dinheiro, portanto são forçadas pelo receio de perder o emprego. Com as mudanças sociais e na família, essa abordagem tornou se menos eficaz e o problema desta como forma de motivação, é que ela ignora o fato de que as pessoas não são máquinas inertes e passivas e que estão sempre reagindo de um modo que a administração não pretende. Ela motiva as pessoas a produzirem só o mínimo necessário para não serem despedidas; a produção é menor do que poderia ser e acima de tudo, cria frustrações e outros efeitos derivados indesejáveis. A reação coletiva de um grupo de trabalhadores à frustração pode ter um efeito devastador sobre a organização inteira.
- **Seja Bom:** Essa abordagem remove algumas inconveniências da anterior. Pode ajudar recrutar operários, torná-los mais susceptíveis a aceitar seus trabalhos através da elevação da moral proporcionando melhores condições de trabalho, benefícios adicionais, elevação de salários, supervisão decente e justa. Pode-se classificar duas formas: de “Paternalismo” e “Administração Higiênica”. O Paternalismo argumenta-se no princípio de que se administração é boa para os empregados eles trabalharão arduamente por lealdade e gratidão, porém, pode desencadear ressentimento em vez de gratidão, uma vez que, as pessoas não gostam de se sentirem dependentes preferem conseguir as coisas por si, em vez de ganhá-las.

O argumento da administração higiênica é uma versão mais sutil do paternalismo, ignora a questão da gratidão; acredita-se que os benefícios, boas condições de trabalho e uma supervisão amigável tornam empregados satisfeitos e assim eles produzem mais. Tal política pode até proporcionar um ótimo ambiente de trabalho e um nível considerável de satisfação no ambiente, mas pouca satisfação, senso de entusiasmo e criatividade.

- **Barganha implícita:** Uma das formas mais comuns de motivação hoje é a barganha; Proporciona a atmosfera do “viver e deixar viver”, mas raramente fornece qualquer motivação para “aumentar” a produção.

- **Competição:** A competição pode proporcionar muitas formas de satisfação. A possibilidade de ganhar uma promoção ou aumento de salário proporciona uma meta significativa no trabalho, mas representa limitada eficácia como motivação onde existe pouca oportunidade de crescimento e promoção ou onde a antiguidade prevalece. Por outro lado, a competição excessiva pode destruir o trabalho em equipe, levar à frustração e a uma quantidade de efeitos indesejáveis. Em suma, a excessiva competição pode produzir mais danos do que bem; ao contrário, quando usada com moderação e junto com outras formas de motivação, ela pode ser útil.
- **Motivação interiorizada:** É a abordagem que procura a satisfação das necessidades de forma a interiorizar a motivação no sentido de que as pessoas apreciem desempenhar um bom trabalho. Sob muitos pontos de vista é considerada a melhor forma de motivação, pois possibilita as pessoas satisfazerem suas necessidades e desenvolverem suas personalidades. Mas raramente pode vir sozinha é mais apropriada a trabalhos que exigem mais compromisso pessoal.

Neste sentido, sem dúvida, os esforços para tornar a empresa um bom lugar de se trabalhar são, de certa forma, recompensados com melhores funcionários e relações de trabalho mais harmoniosas. Porém, proporcionam pouca motivação direta aos trabalhadores para que se esforcem além do mínimo. Assim, proporciona uma resposta parcial ao problema de como motivar os trabalhadores eficazmente (SAYLES e STRAUSS, 1975).

Segundo Pontes (2005), o salário pode ser sim um bom estímulo, mas também não é o fator principal, existem outros motivos que fazem com que a pessoa se motive.

Salário é uma demonstração objetiva do quanto a empresa valoriza o trabalho de seu funcionário. Associado ao plano de carreiras, se bem administrado pelo Departamento de Recursos Humanos da empresa, ele pode vir a ser não propriamente um fator de motivação, mas um fator que servirá de base aos fatores motivadores ligados ao cargo ocupado, a perspectiva de crescimento profissional e trabalho executado, estando estritamente ligado a esses. (PONTES, 2005, p. 31).

Nas organizações, a motivação precisa ser encarada como forma de valorizar o funcionário, que deve se sentir parte integrante da empresa e não simplesmente um seguidor de regras. É preciso motivar as pessoas, pois, quando motivadas, elas trabalham mais alegres e satisfeitas por estarem contribuindo para a empresa, objetivando aumento em sua produtividade levando-a ao sucesso. Entenda-se que o que satisfaz e motiva os funcionários é o reconhecimento e a recompensa quando se faz um bom trabalho; ter confiança dos chefes e colegas na empresa; trabalhar num lugar limpo, seguro e confortável; as perspectivas de

crescimento na empresa; os benefícios que a empresa oferece como: saúde, educação, bônus salarial, brindes, lazer. (Chiavenato,1996).

Finalmente, um ambiente favorável, um clima bom desestimula as doenças de trabalho. Fatores motivacionais levam os funcionários a trabalharem satisfeitos, buscarem conhecimento, ter idéias novas, levando a um aumento de produtividade dentro das empresas.

6 ESTRESSE E CLIMA ORGANIZACIONAL

6.1 Relação entre clima e estresse

Podem-se apontar estressores ocupacionais frequentemente ligados à organização do trabalho, como pressão para produtividade, retaliação, condições desfavoráveis à segurança no trabalho, indisponibilidade de treinamento e orientação, relação abusiva entre supervisores e subordinados, falta de controles sobre a tarefa e ciclos trabalho-descanso incoerentes com limites biológicos (Carayon, Smith e Haims, 1999). Estas circunstâncias impõem ao trabalhador uma alta demanda a ser enfrentada. Se o indivíduo não conseguir lidar com os problemas, enfrentá-los, será, então, desencadeado o estresse ocupacional.

Portanto, quanto maior a demanda e menor o controle, mais provável será a ocorrência de estresse e prejuízos à saúde do trabalhador (Cahil, 1996; Hurrell e Murphy, 1996). Deste modo, tornam-se necessárias intervenções que visem à prevenção ou ao controle do estresse, termo utilizado pela primeira vez na área da saúde em 1926 por Selye para designar um conjunto de reações específicas que ele havia observado em pacientes sofrendo as mais diversas patologias. Em 1936, Hans definiu a reação do estresse como uma síndrome geral de adaptação e em, 1974, ele redefiniu estresse como uma resposta não específica do corpo a qualquer exigência. Acrescenta-se que há fatores que geram os sintomas que podem estar relacionados ao estresse. Os fatores são: ruído, alterações do sono, sobrecarga de trabalho, falta de estímulos, mudanças determinadas pela empresa e mudanças devido a novas tecnologias.

6.1.1 RUÍDO

O ruído excessivo pode levar ao estresse, provocando irritações, reduzindo o poder de concentração, principalmente nas atividades que apresentam certo grau de complexidade, o que afetará o desempenho do indivíduo, levando a fadiga física. Podendo também alterar suas funções fisiológicas, como o sistema cardiovascular.

6.1.2 ALTERAÇÃO DO SONO

Ocorre através dos trabalhos que são realizados em turnos alternados. Fazendo com que aumente o desgaste do trabalhador, afetando seu desempenho, pois a sensação de cansaço e sono é maior quando estão acordados, alternando o Ciclo Circadiano, provocando reações no corpo, fazendo alterações tanto na vida familiar e social do sujeito. Vale ressaltar que o

bruxismo e o sonambulismo também estão ligados ao distúrbio do sono, devido ao estresse que sofrem no trabalho.

6.1.3 SOBRECARGA

A sobrecarga de tarefas no trabalho é considerada como um dos motivos que leva ao estresse no ambiente de trabalho. Isso ocorre devido as exigências que são impostas no ambiente e que sempre ultrapassam nosso limite de capacidade de adaptação. Os quatro fatores que resultam na sobrecarga no trabalho são:

- Exigência de maior rapidez na realização das tarefas;
- Responsabilidade excessiva;
- Falta de apoio;
- Expectativas contínuas de nós mesmos e daqueles que estão a nossa volta.

6.1.4 FALTA DE ESTÍMULOS

A falta de estímulos no trabalho poderá ocorrer quando as tarefas se tornam repetitivas, não tendo certo grau de importância, resultando em um profissional altamente estressado e desmotivado com o seu trabalho. Com relação às doenças, o profissional poderá sofrer ataques cardíacos.

6.1.5 MUDANÇAS DETERMINADAS PELA EMPRESA

Esse tipo de mudança pode ser feita pela chefia ou devido à nova direção da empresa, isto é, por causa de alguma aquisição da empresa. Geralmente esse tipo de mudança gera estresse e insegurança. No entanto, o profissional que sofre com as mudanças da empresa, passa por momentos de ansiedade afinal, “teme” que seu setor seja “desativado”. É importante constatar que mesmo que isso aconteça fazendo com que o trabalhador perca a sua posição, ele continuará sendo o mesmo profissional, onde seus conhecimentos continuarão intactos e a empresa poderá aproveitá-lo da melhor forma possível, na Organização.

6.1.6 MUDANÇAS DEVIDO A NOVAS TECNOLOGIAS

Com as consequentes inovações tecnológicas, aliadas a velocidade das mudanças no processo produtivo, fazendo com que as pessoas desenvolvam competências e habilidades. Dessa forma, as pessoas são solicitadas a se adaptarem as novas exigências impostas no mercado de trabalho. Dessa forma sofrerão mais com esse tipo de mudança, as pessoas que

estejam passando por uma certa instabilidade afetiva, que apresentam características de insegurança, ansiedade e indivíduos que não conseguem se adaptar com as novas tecnologias. (SEYLE, 1956)

Segundo Bernick (1997) “qualquer mudança de vida, boa ou ruim, pode ser considerada como um fator que leva ao estresse”. Antigamente o setor industrial era tido como alto índice de estresse, onde se tinha adoecimento no trabalho. Hoje, estudos voltados nessa área mostram que profissionais ligados à educação, a saúde, executivos e profissionais liberais com características no aspecto organizacional do trabalho e com elevada capacidade de autogerenciamento de suas carreiras. Sendo assim é possível se observar que os fatores que geram os riscos à saúde e ao sofrimento psíquico estão crescendo cada vez mais devido às exigências que são impostas ao profissional, que muitas vezes ultrapassam sua capacidade de adaptação.

6.2 Conceitos e definições de estresse

As primeiras referências à palavra stress, com significado de "aflição" e "adversidade", são do século XIV. No século XVII, o vocábulo de origem latina passou a ser utilizado em inglês para designar opressão, desconforto e adversidade (LIPP, 1996). Nunca se falou tanto em estresse O mundo de hoje é realmente estressante. A competição feroz entre as empresas, a globalização, os programas de qualidade, produtividade e tantos outros deixam o indivíduo estressado (MARINS, 2003).

Observa-se o estresse como uma reação do organismo (física e mental) a um esforço extremo ou importante. Em geral, ativa processos hormonais e nervosos baseados em um estado de alerta, o que explica o aumento do ritmo cardíaco e do estado de vigília. Os estímulos que desencadeiam uma reação de estresse no organismo são chamados de estressores. Às vezes, o estresse pode ser benéfico (como na preparação de uma prova ou como reação a uma situação de perigo), mas também pode, infelizmente, levar a uma situação desfavorável (estresse ruim), desencadeando úlceras ou ainda diversos problemas psíquicos (fadiga, distúrbios do sono, depressão). O estresse passa a ser prejudicial quando o organismo é exposto a estressores continuamente, impedindo o relaxamento após a tensão. (SEYLE, 1956).

Diante de contexto histórico, percebe-se um grau elevado de estresse a partir da Revolução Industrial devido às jornadas diárias prolongadas, salários baixos e condições precárias de vida e de trabalho MORAES, (1998). Hoje, A competitividade presente nas organizações tem conduzido a processos de estresse cada vez mais comuns e recorrentes.

Atividades diárias mais equilibradas e simples tornam-se hábitos cada vez mais raros em nossos dias, como por exemplo, comer sentindo o sabor dos alimentos e caminhar sem pressa.

Segundo a Terapeuta Vera Calvet (2012) “Nervos à flor da pele, considerado o mal do século, o estresse não é propriamente o problema. O problema é como lidamos com ele e o que nomeamos como sendo algo estressante. Diante de uma situação estressante, o corpo sofre reações químicas normais que preparam o organismo para reagir.” Vale ressaltar que o que é extremamente estressante para uns, não é para outros. Sendo assim, a única forma de lidar com o estresse é se conhecer cada dia mais para saber o que poderia causá-lo. As organizações têm se preocupado em atender seus colaboradores quanto a este cenário uma vez que o diagnóstico de estresse fica evidenciado em pesquisas de Climas Organizacional.

6.3 Estresse ocupacional

Segundo CAMELO; ANGERAMI, (2004 apud Kyriacow e Sutcliffe 1981), definem o estresse ocupacional como um estado emocional desagradável, pela tensão, frustração, ansiedade, exaustão emocional em função de aspectos do trabalho definidos pelos indivíduos como ameaçadores. Pode-se definir o estresse ocupacional a partir do enfoque nos estressores organizacionais que permitem diferenciar dois tipos de estudo: os de estresse ocupacional e os de estresse de forma geral. O ocupacional enfoca estressores relacionados ao ambiente de trabalho, e os de forma geral estressores gerais na vida do indivíduo (PASCHOAL; TAMAYO, 2006).

Quanto à definição do estresse ocupacional a partir das respostas aos eventos estressores, pode-se apontar sua contribuição para a identificação e compreensão de consequências do estresse. A principal crítica a esta abordagem refere-se à dificuldade em estabelecer se determinados comportamentos, estados afetivos e problemas de saúde são consequências de estresses organizacionais ou de outros contextos e eventos da vida do indivíduo (PASCHOAL; TAMAYO, 2006 apud JONES; KINMAN, 2001).

A abordagem que enfoca os estressores organizacionais tem contribuído para a identificação de demandas organizacionais potencialmente geradoras de estresse. Apesar das contribuições, esta abordagem tende a considerar o caráter objetivo dos estressores e tem sido alvo de inúmeras críticas (PASCHOAL; TAMAYO, 2006). Para CAMELO; ANGERAMI, (2004 apud Albrecht 1988) , os estressores podem ser classificados em três fatores na situação de trabalho: físicos, sociais e emocionais.

Consideram-se fatores estressantes relacionados ao estresse funcional a sobrecarga de trabalho, causada pela designação de muitas tarefas com prazos curtos para sua execução, e

com muitas interrupções, a ambiguidade de prioridades, o nível de autoridade e de autonomia, a incerteza quanto ao futuro e o convívio com colegas insatisfeitos. Para que isto não ocorra, é necessário que a pessoa perceba e avalie os eventos como estressores, o que quer dizer que fatores cognitivos têm um papel central no processo que ocorre entre os estímulos potencialmente estressores e as respostas do indivíduo a eles. A existência de um evento considerado estressor na organização não quer dizer que ele seja percebido desta maneira pela pessoa (PASCHOAL; TAMAYO, 2006).

“O estresse pode ter origem em fontes externas e internas. As fontes internas estão relacionadas com a maneira de ser do indivíduo, tipo de personalidade e seu modo típico de reagir à vida”. (LIPP 1996, p.9).

Muitas vezes, não é o acontecimento em si que se torna estressante, mas a maneira como é interpretado pela pessoa. Os estressores externos podem estar relacionados com as exigências do dia-a-dia do indivíduo como os problemas de trabalho, familiares, sociais, morte ou doenças de um filho, perda de uma posição na empresa, não concessão de um objetivo de trabalho, perda de dinheiro ou dificuldades econômicas, notícias ameaçadoras, assaltos e violências das grandes cidades, entre outros. Muito frequentemente, o estresse ocorre em função dos diversos tipos de cargos, de ocupação que a pessoa exerce. Por exemplo, um trabalhador que relata a existência de excesso de trabalho pode não percebê-la como prejudicial, mas sim, como positiva e estimulante. Essas características situacionais e pessoais podem interferir no julgamento do indivíduo. Assim, definir estresse ocupacional como estressores organizacionais deixa uma lacuna relativa à avaliação do indivíduo sobre os eventos do trabalho (PASCHOAL; TAMAYO, 2006).

O estresse ocupacional agrava-se quando há por parte do indivíduo a percepção das responsabilidades e poucas possibilidades de autonomia e controle. As dificuldades em adaptar-se a essas situações levam ao estresse. Dessa forma, a adaptação de um indivíduo a uma nova situação requer um investimento de recursos que vai depender do seu tipo de comportamento, suas crenças e expectativas frente ao mundo.

6.4 Pressão e exigências no ambiente de trabalho

Albrecht (1990) estabelece uma distinção entre os termos pressão e estresse. O termo pressão refere-se às características de uma situação que podem ser problemáticas para o indivíduo e que equivalem a exigências de alguma espécie de adaptação. Estresse, por outro lado, refere-se a um conjunto específico de condições bioquímicas do corpo da pessoa;

condições estas que refletem a tentativa do corpo de fazer o ajuste. Sintetizando, a pressão está na situação e o estresse está no indivíduo.

Indivíduos diferentes podem reagir de maneira diferente a mesma situação de pressão. Por exemplo, um indivíduo poderia achar um convite para fazer uma rápida palestra uma experiência desafiadora e agradável. Outro indivíduo poderia ficar praticamente paralisado pelo medo e pela apreensão ao se aproximar o momento da palestra (RIO, 1995).

A pressão pode ser transformada em estresse. A noção de transformação de pressão em estresse por um indivíduo mostra que a capacidade de lidar com a pressão é diferente de um indivíduo para outro, e que, em grande parte, é uma capacidade que se aprende a ter. Alguns indivíduos parecem transformar pressão, complexidade e ambiguidade em desafio. Este padrão característico de resposta à pressão, às vezes, chamado de reatividade, geralmente está bastante correlacionado com o nível geral de ajustamento do indivíduo com sua maturidade e com a sua capacidade de resolver problemas (PAIVA, 1999).

Cooper (1988) defendem a ideia de que os agentes estressores estão presentes em todas as ocupações profissionais e esses podem ser classificados de acordo com seis grandes categorias: fatores intrínsecos ao trabalho; o papel do indivíduo na organização; o relacionamento interpessoal; a carreira e a realização; a estrutura e o clima organizacional; e a interface casa/trabalho. A superposição de agentes no trabalho e a vulnerabilidade do indivíduo ao estresse são fortes determinantes para o seu aparecimento no local de trabalho. Dessa forma, agentes estressores no trabalho e vulnerabilidade podem esclarecer um ambiente propício ao estresse (COUTO, 1987).

Para França (1996), alguns indicadores podem ajudar a detectar se a ação dos agentes estressores está comprometendo o desempenho de um indivíduo dentro da organização. Os indicadores são os seguintes:

- Individuais: queda da eficiência; ausência repetida; insegurança nas decisões; protelação na tomada de decisões; sobrecarga voluntária de trabalho; uso abusivo de medicamentos; irritabilidade constante; explosão emocional fácil; grande nível de tensão; sentimento de frustração; sentimento de onipotência; desconfiança; e eclosão ou agravamento de doenças;
- Grupos: competição não saudável; politicagem; comportamento hostil com as pessoas; perda de tempo com discussões inúteis; pouca contribuição ao trabalho; trabalho isolado dos membros; não-compartilhamento de problemas comuns; alto nível de insegurança; e grande dependência do líder;

- Organizações: greves; atrasos constantes nos prazos; ociosidade, sabotagem, e absenteísmo; alta rotatividade de funcionários; altas taxas de doenças; baixo nível de esforço; vínculos empobrecidos; e relacionamentos entre os funcionários (FRANÇA, 1996).

Segundo Organização Mundial de Saúde (OMS), os sintomas resultantes da rotina estressante estão sendo tratados como uma síndrome sendo reconhecidos pela Organização Mundial de Saúde (OMS) como mal do século. Cansaço, irritação, baixo apetite sexual, dificuldade de concentração e resfriados consecutivos. Esses incômodos estão cada vez mais frequentes em quem leva uma vida corrida e cheia de cobranças e caracterizam a síndrome do século 21. Clinicamente, trata-se de fadiga adrenal. O problema afeta mais mulheres e ocorre porque as glândulas adrenais (suprarrenais) trabalham excessivamente. Elas produzem altos níveis de cortisol tradicionalmente em curtos períodos de estresse, mas a vida moderna exige demais delas e o resultado são baixas taxas do hormônio. Também pode vir como resultado de um incidente estressante - como um luto, divórcio ou preocupações com dinheiro - ou seguida de uma infecção aguda ou prolongada - como gripe, bronquite ou pneumonia, disse a nutricionista inglesa Rhian Stephenson ao jornal britânico Daily Mail. A publicação informou que é difícil diagnosticar a fadiga adrenal, porque os exames que medem os níveis de cortisol classificam como anormal os menores de 2%, sendo que alguém com 5%, por exemplo, pode sofrer com os sintomas sem que isso seja considerado um problema médico. Stephenson recomenda um teste de saliva para eliminar as suspeitas de outras doenças e seguir dicas simples como forma de tratamento: comer cereais integrais, frutas e peixes; praticar exercícios físicos; manter atividades de lazer. Entre os fatores que contribuem para a fadiga adrenal estão alimentação inadequada; consumir bebidas com cafeína como estimulante; ficar acordado até tarde, mesmo quando cansado; ser perfeccionista e colocar em prática poucas (ou nenhuma) atividade agradável. (Site Organização Mundial de Saúde).

6.5 Como lidar com o estresse no ambiente de trabalho

(Site da Organização Mundial da Saúde) Estudos da OMS revela que, além de baixa produtividade, o problema traz grande impacto econômico para os países.

O cuidado com a saúde dos funcionários tornou-se premissa nas organizações. Um relatório da Organização Mundial da Saúde (OMS), intitulado “A prevenção de doenças não infecciosas no trabalho com dieta e atividade física”, revela que 60% das mortes do mundo são causadas por doenças crônicas provocadas pelo trabalho. A estimativa é de que essas doenças causem morte em mais 47 milhões de pessoas nos próximos 25 anos.

O estudo aponta ainda que com a baixa produtividade e o alto índice de mortes, as perdas econômicas podem chegar a US\$ 558 bilhões na China, a US\$ 237 bilhões na Índia e a US\$ 33 bilhões no Reino Unido até 2015. Durante a reunião da 61ª Assembléia Global de Saúde, 16 CEOs de empresas globais discutiram ações para garantir o bem-estar dos funcionários.

6.5.1 AVALIAÇÕES E PESQUISAS A RESPEITO DO ESTRESSE

Segundo Marchetti (2010) do Site do Globo repórter, o Brasil é o segundo país mais estressado do mundo no ranking, os brasileiros perdem apenas para o Japão.

Segundo Rossi (2010) o trabalho é apontado como umas das principais causas do mal que atinge o país e a causa para tanto estresse dos brasileiros é o trabalho. “Sem dúvida nenhuma, no Brasil, o principal fator desencadeador de estresse é o estresse ocupacional. O estresse profissional, que afeta 69% da população brasileira. As pessoas estão cada vez mais desmotivadas e insatisfeitas com seu trabalho. Em primeiro lugar, a longa jornada de trabalho está afetando diretamente o estilo e a qualidade de vida das pessoas. As pessoas têm menos tempo. O dia continua tendo 24 horas, mas a média está sendo de 12 horas de trabalho por dia”, avalia a psicóloga do *International Stress Management Association (ISMA-BR)*. Em segundo lugar também estão os controladores de vôos. Em terceiro, aparecem quatro categorias: executivos, que vivem a angústia de não conseguir manter o emprego. Profissionais da saúde, que fazem jornadas duplas, triplas. Operadores de telemarketing, que ganham a vida ouvindo, muitas vezes, desaforos de quem atende do outro lado da linha. E os bancários, cada vez mais assustados com os assaltos e a automatização dos bancos. Em quarto lugar vêm os professores, principalmente os que desempenham funções burocráticas.

“O desafio é que as pessoas querem mudar de vida porque elas notam que não estão bem, ou que não estão tendo o convívio com os familiares ou o estilo de vida que elas gostariam. Mas elas não querem deixar de ter nada do que elas têm”, afirma a psicóloga.

Nos homens a vontade de mudar acontece geralmente entre os 35 e 45 anos de idade. Nas mulheres o desejo de mudança vem bem mais cedo: entre os 25 e 35 anos.

“Cada vez mais a mulher está tendo posições executivas, sendo mais cobrada, ao mesmo tempo têm aquela vontade de ter filhos, ter uma família e ela fica naquela angústia, naquele dilema entre dar um tempo na sua profissão e talvez perder algumas oportunidades e poder ser mãe. E muitas vezes fazem as escolhas com muita culpa”, explica Rossi (2010).

Segundo (FRANÇA, 1996). “As exigências estão aí e fazem parte da vida cotidiana, mas o quanto conhecemos de fato a nós mesmos, o quanto estamos conscientes de nossos poderes e limites, o quanto podemos reconhecer o que nós trás felicidade e realizações profissionais de verdade, o quanto estamos dispostos a correr riscos ou pagarmos o preço de nossas atitudes, enfim o quanto temos de poder de adaptação e auto conhecimento é que é a chave para lidarmos com o estresse”, ressalta Colvet (2012) “Procure investigar a verdade de seus sentimentos e desejos e lembre-se de que, em média ,das catorze horas que passamos acordados por dia, 80% delas são destinadas à locomoção e ao trabalho, Então seu trabalho precisa ser prazeroso”.

6.5.2 TÉCNICAS PARA COMBATER E CONTROLAR O ESTRESSE

Segundo Pessoa (2012), quando as organizações gerenciam de forma que trazem o melhor das pessoas, também reduzem o estresse dos empregados. É por isso que a maioria das 100 Melhores Empresas para se Trabalhar da Revista Fortune, são as líderes da indústria e desfrutam de alta produtividade dos empregados. Empregados estressados, cansados e aborrecidos são menos propensos a produzirem produtos de alta qualidade, prestar serviços de excelência ao cliente ou inovarem.

O autor ainda acrescenta que empregados estressados, cansados e aborrecidos incorrem em maiores custos com saúde, acidentam-se mais, cometem mais erros, têm medo e resistência à mudança, pensam dentro da caixa e prestam um péssimo serviço aos clientes. Em contrapartida, os empregados que se sentem apaixonados pelo seu trabalho e energizados para ir ao trabalho são a chave para o sucesso de um empregador.

É importante e imprescindível, então, para maximizar a produtividade e minimizar o estresse, compreender os fatores que influenciam as pessoas a se sentirem estressadas e aborrecidas, ou quando/diante de que fatores elas vão sentir-se motivadas, estimuladas e comprometidas. A investigação sobre o estresse combinada com as melhores práticas de empresas de alto desempenho oferece pistas claras sobre que fatores determinam se os empregados serão estressados ou energizados por demandas de trabalho.

Assim, conforme sugere Pessoa (2012), para maximizar a produtividade e o desempenho e reduzir o estresse dos empregados, as organizações podem:

1. Dar ao empregado tanto quanto possível, o controle sobre seu trabalho. Quanto mais as pessoas têm controle sobre suas atividades, maior a satisfação no trabalho, maior qualidade do trabalho e menor o nível de estresse. Tanto inclui: dar aos

colaboradores o poder de tomada de decisões relacionadas com as suas atividades, a flexibilidade para organizar melhor seu trabalho e autoridade para proporem e implementarem melhorias em suas atividades. Fazer isso requer formação, informação e treinamentos que eles precisam para tomar decisões inteligentes;

2. Comunicar de forma clara e frequente sobre tudo que é importante para eles e para a organização. Uma das maiores fontes de estresse dos empregados é não saber: não saber sobre as mudanças que ocorrem na empresa, não saber das expectativas do seu supervisor e dos seus desempenhos e não saber se eles estão fazendo um bom trabalho. Comunicar-se claramente nestas áreas não só reduz o estresse dos empregados, como também ajuda a fazer um trabalho muito melhor;
3. Comunicar continuamente com os empregados sobre o que torna a empresa grande, como trazer valor para os clientes e como os empregados fazem com que isso seja possível. As pessoas querem sentir-se parte de algo grande e saberem que elas estão dando uma contribuição significativa para o crescimento e realização dos objetivos da organização. Quando elas se sentem dessa forma, não só se tornam energizadas por desafios, como também, podem suportar pressões muito maiores e serem demandadas sem se tornarem aborrecidas;
4. Certificar-se de que os supervisores saibam identificar o melhor nas pessoas. Supervisores, obviamente, desempenham um grande papel no moral, no desempenho e nível de estresse dos empregados. Supervisores com habilidades deficientes de gestão ou com problemas pessoais, não só não podem ajudar os empregados a lidarem com momentos de estresse, como eles próprios são uma grande fonte de stress. O tempo e os recursos investidos em seleção e treinamento de gestores vão pagar grandes dividendos na redução do stress dos empregados, aumentando a produtividade e minimizando a rotatividade (turnover). Além disso, a coragem de expor os gestores que continuam maltratando as pessoas, ou simplesmente gerenciando mal, será compensada em termos de redução do estresse e maior desempenho do empregado. Também, aumentará o respeito dos empregados com a liderança.
5. Incentivar os empregados a cultivarem uma rede social interna. Um "ambiente que prima tudo pelo trabalho e nada de divertimento" faz com que as pessoas se

estressem e se aborrecam rapidamente. Ter um ambiente de trabalho onde os colegas de trabalho podem falar de forma transparente é especialmente importante em cargos que exigem alta pressão. Incentivar as conexões entre os colegas de trabalho também reduz o stress, pois o apoio social reduz os efeitos negativos de situações estressantes.

6. Ajudar os empregados a estruturarem suas atividades as mais recompensadoras possíveis. Embora, nem todos os trabalhos são igualmente gratificantes e satisfatórios, muito pode ser feito para torná-los cada vez mais desejável e mais agradável. Quanto mais oportunidades os empregados tiverem para a tomada de decisões, usarem as suas mentes e assumirem responsabilidades, mais satisfeitos eles serão. Portanto, os empregados precisam estar envolvidos no processo de enriquecimento do trabalho. Se os empregados trabalharam durante anos em um ambiente onde sempre lhes disseram o que fazer, provavelmente levará tempo para eles aprenderem a ter uma abordagem mais responsável e ativa.
7. Melhorar os processos de recrutamento, seleção, alocação e ambientação. Porque os primeiros meses no cargo são frequentemente os mais estressantes, os novos empregados são frequentemente os mais vulneráveis a acidentes e lesões. Quanto mais eficaz for o processo de recrutamento e seleção, a alocação e a ambientação do novo contratado, provavelmente, eles estarão melhores adequados e preparados para os seus empregos.
8. Certificar-se de que os empregados têm os recursos e os treinamentos necessários e adequados para realizarem bem seu trabalho. Em uma estrutura de trabalho configurada para falhar, os empregados regularmente o sentem e são forçados a irem todos os dias para o trabalho. Muitos empregadores fazem com que os empregados experimentem esta agonia, não oferecendo as ferramentas, tecnologias, tempo, pessoal, ou treinamentos para fazerem o e seus trabalhos bem feitos.

Importante é ressaltar a necessidade de políticas preventivas efetivas, a partir dos diversos segmentos envolvidos com o trabalhador, com o trabalhar e suas múltiplas relações. Reside aqui uma prioridade.

Diante de tal cenário, entende-se como necessidade pelas organizações a chamada Ginástica Laboral Compensatória (GLC) que, segundo Kooling (1980), visa proporcionar a

compensação e o equilíbrio funcional, assim como também atuar com a recuperação ativa, de forma a aproveitar as pausas regulares durante a jornada de trabalho para exercitar os músculos correspondentes e relaxar os grupos musculares que estão em contração durante o trabalho, com o objetivo de prevenir a fadiga.

Já para Dias (1994), é definida como Ginástica Laboral Preparatória (GLP) e visa à realização de exercícios específicos dentro do local de trabalho, atuando de forma preventiva e terapêutica. Esta definição baseia-se em um projeto de ginástica em uma empresa realizado em 1989, desenvolvido com exercícios preventivos e terapêuticos realizados no ambiente de trabalho, proposto sobretudo, como mecanismo de prevenção de doenças por traumas cumulativos. Uma outra atribuição feita à GL, além dos efeitos físicos, são relacionadas aos aspectos psíquico e social, justificada por favorecer a descontração, estimular o autoconhecimento e autoestima, proporcionar uma possível melhora no relacionamento interpessoal e do homem com o meio que o cerca (BASSO, 1989; CAÑETE, 1996).

Adicionando-se a tais conceitos, segundo o Sesi (2002), a GL atua na qualidade de vida, no bom relacionamento entre as pessoas, controle do estresse, diminuição de acidentes de trabalho e aumento de rendimento em milhares de empresas brasileiras.

Finalmente, a aprendizagem de práticas e técnicas de relaxamento e o estilo de vida mais saudável evitam que os indivíduos tenham alto nível de estresse. ALBRECHT (1990).

Para Rio (1995), a prática de exercícios físicos, a alimentação adequada e o descanso apropriado, também são maneiras de combater o estresse. A atividade física deve ser feita de forma a se tornar um hábito. Contudo, esta deve evidentemente ser antecedida de uma avaliação e orientação médica. “Na alimentação deve ser evitado o excesso de café, o uso diário do álcool, de alimentos gordurosos e nocivos à saúde”. FRANÇA (1996).

Tirar proveito das técnicas para redução do estresse também é uma excelente maneira de manter corpo e mentes saudáveis. Se a pessoa estiver depressiva, furiosa, com problemas no trabalho ou simplesmente estressados, é importante encontrar uma saída e impedir que os sentimentos afetem o coração. Às vezes, compartilhar os problemas com um parente ou com um amigo já ajuda. Outra opção é procurar ajuda de um profissional de saúde qualificado ou de um psicólogo, se necessário FORMAN, STONE (2008).

Há casos em que apenas uma atividade física já é suficiente. Aprender técnicas de relaxamento para diminuir o estresse pode causar alívio.

Vê-se que a importância de uma atividade física é cada vez mais pertinente aos ambientes organizacionais uma vez que é a boa saúde que garante ao colaborador o melhor

desempenho dentro da organização bem como mantém sua qualidade de vida. Neste sentido, mais e mais se tem feito para que o trabalhador disso se conscientize bem como a organização se organize estrategicamente para ter em seu quadro pessoas bem dispostas e saudáveis.

7 RESULTADO DA PESQUISA

Nota-se, nos gráficos da Empresa A, que há incoerência nas respostas. Todos os funcionários responderam estarem obtendo sucesso na sua carreira e na sua vida profissional, contudo, na estrutura organizacional, metade dos funcionários estão divididos em insatisfeitos e mais ou menos satisfeitos. Continuando a leitura do gráfico, lê-se que metade dos funcionários não sentem seu trabalho reconhecido e valorizado pela empresa. A grande maioria não acha seu salário justo. Porém, quanto à segurança profissional, a maioria se sente segura em relação ao seu cargo e ao ambiente de trabalho, afirma-se que a relação com os colegas favorece na execução das atividades de grande parte dos funcionários. Na área da saúde, mais que a metade está satisfeita com seu estado físico e mental.

Constatou-se nos gráficos da Empresa B que, assim como na Empresa A, as respostas denotam um pouco de contraste, pois grande parte dos funcionários está satisfeita com sua carreira e sua vida profissional, todavia, mais que a metade não está satisfeita com a estrutura hierárquica da organização e não considera seu trabalho reconhecido e valorizado. Vê-se ainda que a maioria dos funcionários não estão satisfeitos com seu salário atual e ao mesmo tempo se sentem inseguros em relação ao seu cargo na empresa o que é incongruente com o fato de o ambiente de trabalho não favorecer a execução das atividades de grande parte dos funcionários, porém todos responderam sentirem-se favorecidos em relação à convivência com seus colegas. Contudo, um pouco mais que a metade está satisfeita com seu estado físico e todos estão satisfeitos com o estado mental.

Observou-se, nos gráficos da Empresa B, que, em relação à vida profissional, os funcionários estão divididos: metade está satisfeita e a outra mais ou menos satisfeita com sua carreira e vida profissional. Um pouco mais que a metade não está satisfeita com a estrutura hierárquica, confirmando a observação do gráfico quanto à vida profissional: há divisão entre os funcionários que também se dá no campo do reconhecimento e valorização de seu trabalho. Em paralelo, a maioria não está satisfeita com a remuneração. A maioria sente-se favorecida em relação ao ambiente organizacional e à relação entre os funcionários. Na saúde, apenas metade está satisfeita com seu estado físico, porém grande parte está satisfeita com seu estado mental.

Os fatores abordados e dissertados acima foram escolhidos, visando a uma análise do nível de satisfação pessoal e profissional dos colaboradores dentro de uma organização. As questões escolhidas, juntas, proporcionam detalhes do nível de satisfação, pessoal e profissional do grupo de funcionários dentro das empresas A, B e C, o que foi de suma

importância para se perceber que o colaborador, dentro de um ambiente agradável e com gestão adequada, é o responsável pela excelência do produto/serviço, devendo este possuir gestão adequada e ambiente propício para o melhor desenvolvimento de suas atividades. Por fim, o que se observou foi uma certa incongruência entre as repostas uma vez que estas se relacionavam. Pode-se entender disso que os colaboradores não se dispuseram a responder o questionário com a devida seriedade ou ainda que aqueles que não respondem com frequência respostas que medem o grau de sua satisfação, tão pouco compreendem o enlaçar de questões referentes ao seu ambiente de trabalho, sua desenvoltura profissional e a satisfação com o que desempenham o que pode interferir na saúde do colaborador. Tanto se dá, porém os mesmos colaboradores pouco percebem tal conexão. Neste sentido, é cabível dizer que a administração brasileira já deu grandes passos na direção de atender as necessidades do colaborador, contudo muito ainda se pode fazer para que o clima organizacional contribua para que este cenário se torne melhor.

8 CONCLUSÃO

O estudo de clima organizacional realizado mostrou-se de suma importância para melhor entender a administração moderna, pois reflete o retrato do nível de satisfação intrapessoal e interpessoal dentro do ambiente organizacional, fator este que pode vir a gerar graves desconfortos quanto à insatisfação por parte de seus colaboradores, afetando sua saúde e podendo gerar níveis pouco satisfatórios de produção no tangente a tempo, qualidade, atendimento, entre outros fatores que podem prejudicar a imagem da empresa bem como com ela contribuir.

Atualmente, percebe-se necessário oferecer aos funcionários muito mais que uma remuneração atraente, mas inclusive investir no clima e se preocupar com a vida do colaborador dentro e fora da empresa, aconselhando e instruindo-o conforme a ideologia da empresa.

Notou-se que um ambiente de trabalho agradável evita conflitos entre pessoas e proporciona a satisfação do colaborador junto à empresa. Tal resultado deve ser almejado a fim de buscar o total comprometimento do profissional com a empresa, aumentando a produtividade, garantindo a qualidade, buscando a excelência e, por fim, maximizando o desempenho da organização, como forma de garantir sua perenidade, seus investimentos, o retorno aos acionistas e as condições adequadas aos seus profissionais.

Em conclusão, cabe reiterar ser de extrema importância o destaque do profissional dentro da empresa, pois é este que irá garantir todos os resultados esperados. Assim, o clima organizacional que bem atende tal necessidade convergirá para o sucesso da organização bem como para garantir a saúde do colaborador evitando perdas financeiras e, a mais importante, humanas.

9 REFERÊNCIAS

- AIDAR, Marcelo Marinho. **Qualidade Humana: as pessoas em primeiro lugar**. São Paulo:Maltese,1994.
- ALBRECHT, K. **O gerente e o estresse: faça o estresse trabalhar para você**. 2ª ed. JoséRicardo Brandão Azevedo (trad.) Rio de Janeiro, Zanar, 1990.
- BASSO, A. L. **Ginástica Laboral**: perspectiva de difusão no pólo industrial de Piracicaba. Faculdade de Educação Física. Rio Claro-SP: UEP, 1989.
- BERNIK, V. Estresse: **O Assassino Silencioso**. Revista Cérebro e Mente nº 3. Setembro-novembro de 1997 – Revista eletrônica de divulgação científica em Neurociência. Campinas: UNICAMP/ NIB (Núcleo de Informática Biomédica). <<http://migre.me/gIVNc>> Acessado em: 07/09/2013 às 12:43
- BERGAMINI, WHITAKER, CODA, ROBERTO. **Psicodinâmica da Vida Organizacional**: Motivação e Liderança. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- CAÑETE, I. **Humanização: Desafio da Empresa Moderna** – a ginástica laboral como um novo caminho. Porto Alegre: Foco, 1996.
- CAHIL, J. (1996), **Aspectos Psicossociais das Intervenções em Segurança e Saúde Ocupacional**. American Journal of industrial Medicina, 29, 308-313.
- CAMELO S. H. H.; ANGERAMI E. L. S. **Sintomas de estresse nos trabalhadores atuantes em cinco núcleos de saúde da família**. Revista Latino-Americana Enfermagem. v.12, n.1. Rio de Janeiro, 2004.
- CARAYON, P., Smith, M. J. & Haims, M.C. (1999). **Organização do trabalho**, estresse no trabalho e distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho. Humano Fatores, 41, 644-663
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio Janeiro: Elsevier, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas**. São Paulo: Atlas, 1996.
- CHIAVENATO, Idalberto, 1936 – **Administração de recursos humanos**: fundamentos básicos / Idalberto Chiavenato. – s.ed. – São Paulo: Atlas, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 3. Ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

COOPER, CL; Sloan, SJ; WILLIAMS, S. **Gestão indicador de estresse Ocupacional**. Grã-Bretanha: Thorbay Press, 1988.

COUTO, H. A. **Stress e qualidade de vida dos executivos**. Rio de Janeiro: COP, 1987.

DIAS, M. F. M. **Ginástica Laboral**. *Proteção*, v.6, n.29, maio, 1994.p. 24-25.120FERGUSON, D.The New Industrial Epidemic.The Medical Journal of Australia.n. 140, 1984. p. 318 – 319.

FRANÇA, A. C. ; RODRIGUES, A. L. **Stress e trabalho**: guia básico com abordagem psicossomática. São Paulo, Editora Atlas, 1996.

FRANCO, José de Oliveira / **Recursos Humanos**: Fundamentos e Processos / José de Oliveira Franco, CURITIBA : IESDE Brasil S.A.,2008.

FORMAN, Adriene, M.S., STONE, Neli 2008.**Controle do estresse e doença coronariana**. Disponível em: <http://migre.me/gFpeg>Acesso em: 21/10/2013 às 16:29

GIL, Antônio Carlos. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1994.

Globo Repórter - Edição do dia 27/08/201022h49 - Atualizado em 01/09/2010 16h15 – Repórter Rosane Marchetti Porto Alegre, RS, Psicóloga do International Stress Management Association (ISMA-BR), Ana Maria Rossi. Disponível em: <<http://migre.me/gFp8S>>

HERSEY, Paul & BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para Administradores deempresas**. 2 ed. São Paulo: EPU, 1977.

KOLING, A. **Ginástica LaboralCompensatória**: uma experiência vitoriosa da FEEVALE. Novo Hamburgo-RS: FEEVALE, v.3, n.2, out, 1980. p. 47-72.

LEE. David. **Yes, You Can Reduce Employee Stress and Maximize Performance, Too**. Tradução e adaptação do texto original de: LEE Disponível em<<http://migre.me/gIWkK>> Acessado em 03/08/2012

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina . **Qualidade de vida no trabalho-QVT**: conceitos e práticas nas empresas da sociedadepós –industrial/ 2.ed.-6. Reimpr.-São Paulo: Atlas,2010.

LIPP, Marilda Emmanuel Novaes. **Pesquisas sobre stress no Brasil** – Saúde, ocupações e grupos de risco. Campinas: Papyrus, 1996.

LIPP, M.E.N. (1996). **Estresse: conceitos básicos**. Em M.E.N. Lipp (Org.), Pesquisas sobre estresse no Brasil. Saúde, ocupações e grupos de risco (pp. 17-31). Campinas: Papyrus

LUZ, Ricardo Silveira. **Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

LUZ, Ricardo Silveira apud D.J. Champion . **Gestão do clima organizacional**.- Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2012.

MARINS, Luiz. **Livre-se dos “Corvos”**. São Paulo: Harbra, 2003

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico: São Paulo: Futura 2000

MASLOW, A. H. **Uma teoria da motivação. Psicologia Humana**. 1943.

MAXIMINIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 5ª Ed. São Paulo: atlas 2000.

MICHEL, Oswaldo. **Acidentes do trabalho e doenças ocupacionais**. 2. ed. São Paulo: 2001.

MORAES, L. F. R et al. **Qualidade de vida e stress em profissões de risco**. Belo Horizonte: Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, 1998 (Relatório de Pesquisa).

Moraes, L. F. R. & Kilimnik, Z. M. (1992). **As dimensões básicas do trabalho, qualidade de vida e stress**: uma análise em profissões de impacto na sociedade. Belo Horizonte: CEPEAD/UFMG. (Relatório de pesquisa).

MORAES, L. F. R. **Qualidade de vida** : uma pesquisa de diagnostico com administradores cujo trabalho é medido pelo computador. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 14.,1990, Florianópolis. Anais... Florianópolis: ANPAD, 1990.

NOSELLA, P. **Trabalho e educação**. In Minayo CG, Frigotto G, Arruda M, Nosella P. **Trabalho e conhecimento: dilemas na educação do trabalhador**. São Paulo: Cortez; 1989. p 27-42. 79. NHTSA – Administración Nacional para la Seguridad

OLIVEIRA, Marco Antônio. **Pesquisas de Clima Interno**. São Paulo: Nobel, 1994.

OLIVEIRA, M. **A pesquisa de clima interno nas empresas**: o caso dos desconfiômetros avariados. São Paulo: Nobel, 1995 (Série Gerência Brasil).

OLIVEIRA, W. Mariz. Perfil analítico-descritivo da pesquisa sobre **clima organizacional** em instituições de ensino superior (1970-1995). Tese de Doutorado Orientador: Prof. Dr. João Pedro da Fonseca. São Paulo, Faculdade de Educação da USP. Área: Administração Escolar, 1996.

PAIVA, K. C. M. **Qualidade de vida no trabalho e stress de profissionais docentes**: uma comparação entre o público e o privado. Belo Horizonte: Dissertação de Mestrado em Administração, UFMG/FACE, 1999.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de Cargos e Salários**. 11 Ed. São Paulo: LTr, 2005

PASCHOAL; Tatiane; TAMAYO, Álvaro. **Ergonomia, Estresse e trabalho**. Validação da escala de estresse no trabalho. Disponível em: <http://migre.me/gFpf8> Acesso em: 11/10/2013.

PESSOA, Gerisval. Atualizado em 03/08/2012 acessado em 09/11/2013 às 15:29, Disponível em: <<http://migre.me/gFpgq>

RIO, R. P. (1995). **O fascínio do stress**. Belo Horizonte: Del Rey Estudo de caso Nervos à flor da pele- Estresse ,Comportamento, Por João Humberto de Azevedo e Terapeuta Vera Calvet ,RBA Julho/Agosto de 2012. (ANEXOS E, F, G, H)

ROBBINS, Paul, Stephen **Comportamento Organizacional** - 9ª ed – São Paulo: Prentice Hall, 2002

Saúde Business Web, Disponível em: <<http://migre.me/gFoQr>> Acessado em: 21/05/201, Atualizado em: 21/05/2008. (Ver ANEXO D).

SAYLES, Leonardo R. & STRAUSS, George. **Comportamento Humano nas Organizações**. 1ª Ed. Ed. Atlas, São Paulo, 1975 como motivar as pessoas.

SELYE, Hans. **Stress, a tensão da vida**. Edição original publicada por McGraw – Hill Book Company, Inc. 1956.

SESI, Serviço Social da Indústria. **Ginástica na Empresa**. 2002. Disponível em: <<http://www.sesi.org.br>> Acessado em 05/11/2013 às 10:38

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva 2002

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002 (Coleção FGV Negócios).

Terra Edição: P.R. Disponível em: <<http://migre.me/gFoIK>> **Sintomas decorrentes do estresse formam o mal do século**, diz OMS. Acessado em 21/05/2013, Atualizado em 15/01/2010. (Ver ANEXO C).

TUCATO, Robson Carvalho. **Tendências sobre clima**. Disponível em: <<http://migre.me/gIVAq>> Acessado em 10/10/2013. O Portal da Administração. Atualizado em: 01/10/2013.

VIEIRA, A. **A qualidade de vida no trabalho e o controle da qualidade total**. Florianópolis: Insular, 1996.

VASCONCELOS, Anselmo Ferreira. **Qualidade de vida no trabalho: origem, evolução e perspectivas**. (artigo). Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 08, nº1, janeiro/março, 2001.

VÁZQUEZ, M. S. **O clima nas organizações: teoria, método e intervenção**. 1ª.ed. Barcelona: EUB, SL, 1996.

WALDVOGAL, BC. **Acidentes do trabalho – os casos fatais**: a questão da identificação e da mensuração. São Paulo, 1999. [Tese de Doutorado – Faculdade de Saúde Pública da USP]. (Coleção de Fontes e Análise da Fundacentro 2002; 1(1)).

ANEXO A**CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL****QUESTIONÁRIO****1) Levantamento dos fatores internos de influência do relacionamento entre os funcionários e a empresa****A) VIDA PROFISSIONAL**

- 1** Sinto orgulho de trabalhar nesta empresa.
() não () mais ou menos () sim
- 2** Sinto orgulho da minha atividade nesta empresa.
() não () mais ou menos () sim
- 3** Acho que a empresa me oferece um bom plano de carreira.
() não () mais ou menos () sim
- 4** Costumo indicar esta empresa como alternativa de emprego para meus amigos e parentes.
() não () mais ou menos () sim
- 5** Eu me preocupo com o futuro desta empresa.
() não () mais ou menos () sim
- 6** Considero que estou obtendo sucesso na minha carreira e na minha vida profissional.
() não () mais ou menos () sim
- 7** Gostaria que meus filhos trabalhassem nesta empresa.
() não () mais ou menos () sim
- 8** Dependo apenas dos meus próprios esforços para obter o sucesso profissional e de carreira na empresa.
() não () mais ou menos () sim
- 9** Os cursos e treinamentos que fiz são suficientes para o exercício das minhas atividades.
() não () mais ou menos () sim

B) ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

- 10** Eu confio plenamente no meu chefe imediato.
() não () mais ou menos () sim
- 11** O meu chefe imediato é um líder.
() não () mais ou menos () sim
- 12** O meu chefe imediato é a pessoa mais indicada para a função que ocupa.
() não () mais ou menos () sim
- 13** Estou satisfeito com a estrutura hierárquica (chefes e subordinados) a que estou vinculado.
() não () mais ou menos () sim

C) INCENTIVOS PROFISSIONAIS

- 14** Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pela empresa.
 não mais ou menos sim
- 15** Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pela minha família.
 não mais ou menos sim
- 16** Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pelos meus amigos e parentes.
 não mais ou menos sim

D) REMUNERAÇÃO

- 17** Acho justo o meu salário atual.
 não mais ou menos sim
- 18** O meu património é condizente com os esforços que tenho feito pela empresa.
 não mais ou menos sim

E) SEGURANÇA PROFISSIONAL

- 19** Meu emprego é seguro na empresa, ou seja, não corro o risco de ser demitido sem motivo.
 não mais ou menos sim

F) NÍVEL SOCIOCULTURAL

- 20** O meu nível cultural e intelectual é suficiente para o exercício das minhas atividades na empresa.
 não mais ou menos sim
- 21** O meu nível social é suficiente para o exercício das minhas atividades na empresa.
 não mais ou menos sim

G) TRANSPORTE DOS FUNCIONÁRIOS

- 22** Tenho tido problemas com o transporte casa–empresa/empresa–casa.
 não mais ou menos sim

H) AMBIENTE DE TRABALHO

- 23** O ambiente de trabalho favorece a execução das minhas atividades na empresa.
 não mais ou menos sim
- 24** O relacionamento com meus colegas de trabalho favorece a execução das minhas atividades na empresa.
 não mais ou menos sim

I) BUROCRACIA

- 25** A burocracia adotada na empresa favorece a execução das minhas atividades na empresa.
 não mais ou menos sim

J) CULTURA ORGANIZACIONAL

26 A Cultura Organizacional (tradições, práticas e costumes adotados na empresa que não estão previstos em qualquer regra) adotada na empresa favorece a execução das minhas atividades na empresa.

não mais ou menos sim

K) ASSISTÊNCIA AOS FUNCIONÁRIOS

27 A assistência de médico e dentista e a assistência social adotadas na empresa favorecem a execução das minhas atividades na empresa.

não mais ou menos sim

Quantidade de: _____ **Não** _____ **Mais ou menos** _____ **Sim**

2) Levantamento dos fatores externos de influência do relacionamento entre os funcionários e a empresa

A) INVESTIMENTOS E DESPESAS FAMILIARES

1 Eu me preocupo com o futuro da minha família.

não mais ou menos sim

2 Eu me preocupo com o futuro dos meus filhos.

não mais ou menos sim

3 Estou satisfeito com a alimentação que estou podendo proporcionar à minha família.

não mais ou menos sim

4 Estou satisfeito com a educação que estou podendo proporcionar aos meus filhos.

não mais ou menos sim

B) CONVIVÊNCIA FAMILIAR

5 Estou vivendo bem com a minha esposa/companheira ou o meu marido/companheiro.

não mais ou menos sim

6 Estou vivendo bem com os meus filhos.

não mais ou menos sim

C) SITUAÇÃO FINANCEIRA

7 Estou satisfeito com a minha residência.

não mais ou menos sim

8 Estou satisfeito com o meu carro.

não mais ou menos sim

9 Estou satisfeito com o vestuário que estou podendo proporcionar à minha família.

não mais ou menos sim

10 Estou com a minha situação financeira em ordem.

não mais ou menos sim

11 Estou satisfeito com o meu patrimônio.

não mais ou menos sim

D) VIDA SOCIAL

12 Estou satisfeito com o meu nível social.

não mais ou menos sim

13 Estou satisfeito com o meu convívio social.

não mais ou menos sim

14 Estou satisfeito com o meu nível intelectual.

não mais ou menos sim

15 Estou satisfeito com o meu nível cultural.

não mais ou menos sim

16 Estou satisfeito com a minha religião.

não mais ou menos sim

E) SAÚDE

17 Estou satisfeito com as minhas práticas desportivas.

não mais ou menos sim

18 Estou satisfeito com o meu estado físico.

não mais ou menos sim

19 Estou satisfeito com o meu estado mental.

não mais ou menos sim

F) CONVIVÊNCIA FAMILIAR

20 Estou satisfeito com a minha vida afetiva.

não mais ou menos sim

21 Estou satisfeito com a minha vida sexual.

não mais ou menos sim

G) TIME DE FUTEBOL

22 Estou satisfeito com o time de futebol para o qual eu torço.

não mais ou menos sim

H) FÉRIAS E LAZER

23 Estou satisfeito com as minhas últimas férias.

não mais ou menos sim

24 Estou planejando para que as minhas próximas férias sejam muito boas.

não mais ou menos sim

I) SEGURANÇA PÚBLICA

- 25 Estou satisfeito com o atual estágio da segurança pública.
() não () mais ou menos () sim
- 26 A corrupção altera o meu estado de ânimo.
() não () mais ou menos () sim
- 27 A violência altera o meu estado de ânimo.
() não () mais ou menos () sim
- 28 A impunidade altera o meu estado de ânimo.
() não () mais ou menos () sim

J) POLÍTICA E ECONOMIA

- 29 Estou satisfeito com o atual estágio da política nacional.
() não () mais ou menos () sim
- 30 Estou satisfeito com o atual estágio da política estadual.
() não () mais ou menos () sim
- 31 Estou satisfeito com o atual estágio da política municipal.
() não () mais ou menos () sim
- 32 As crises políticas alteram o meu estado de ânimo.
() não () mais ou menos () sim
- 33 As crises econômicas alteram o meu estado de ânimo.
() não () mais ou menos () sim
- 34 As crises internacionais alteram o meu estado de ânimo.
() não () mais ou menos () sim

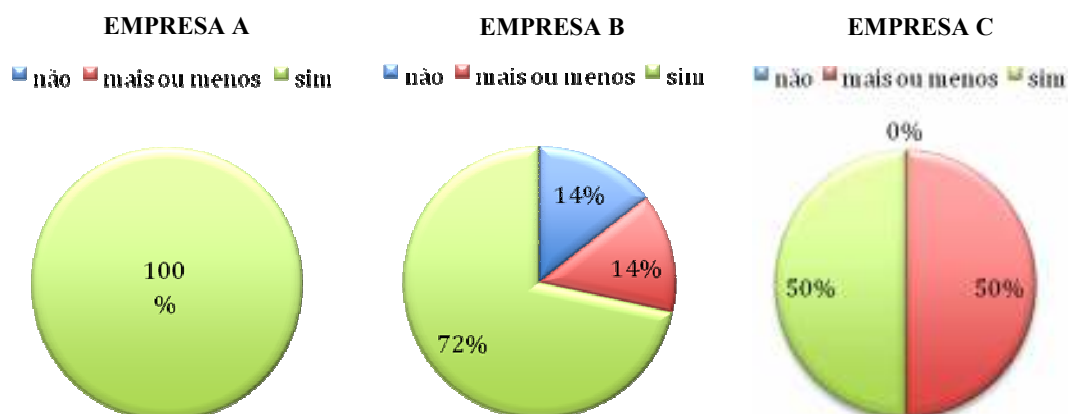
Quantidade de: _____ Não _____ Mais ou menos _____ Sim

ANEXO B

1) Levantamento dos fatores internos de influência do relacionamento entre os funcionários e a empresa

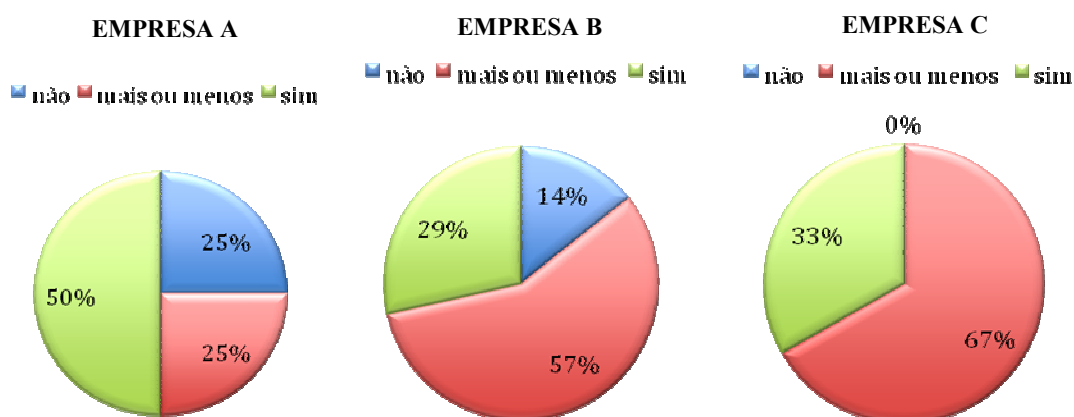
A) VIDA PROFISSIONAL

6 Considero que estou obtendo sucesso na minha carreira e na minha vida profissional.



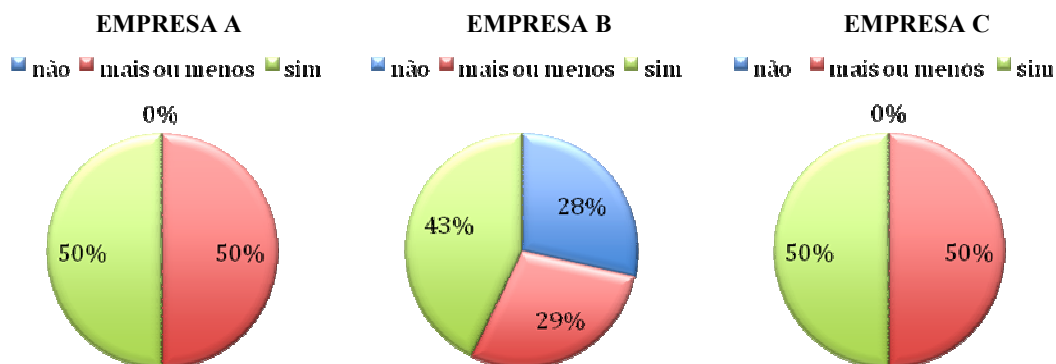
B) ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

13 Estou satisfeito com a estrutura hierárquica (chefes e subordinados) a que estou vinculado.



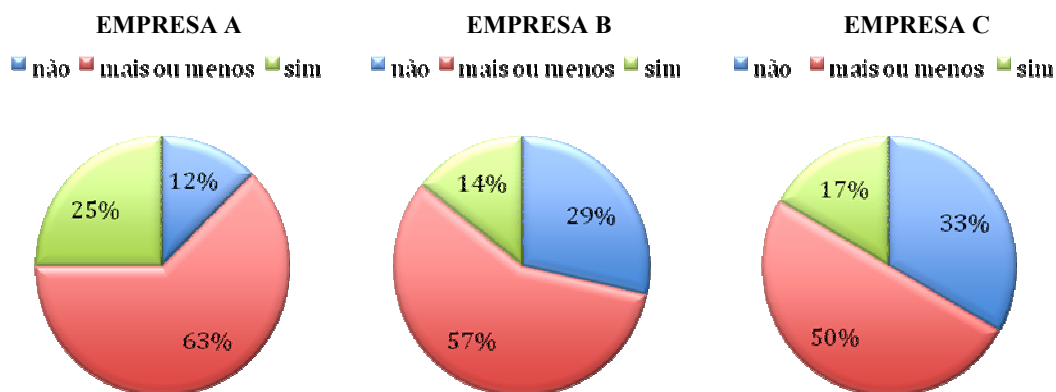
C) INCENTIVOS PROFISSIONAIS

14 Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pela empresa.



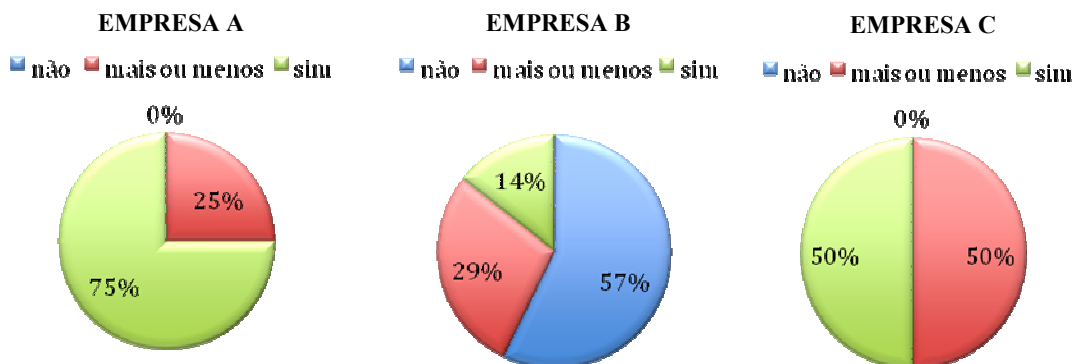
D) REMUNERAÇÃO

17 Acho justo meu salário atual.



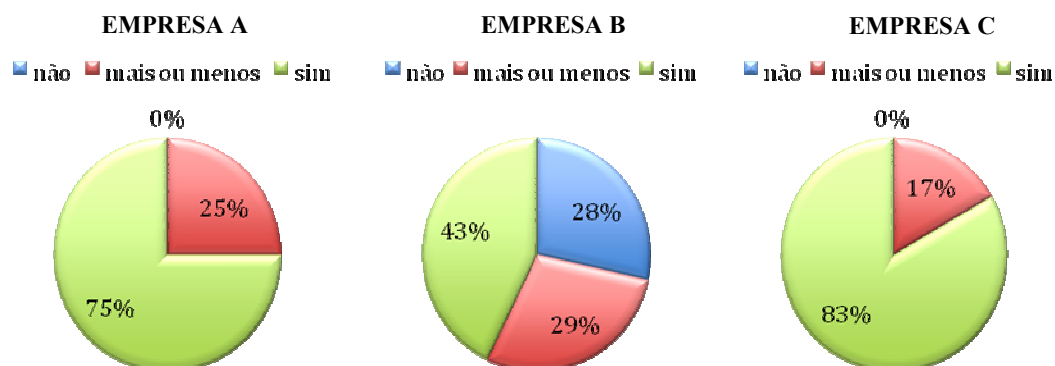
E) SEGURANÇA PROFISSIONAL

19 Meu emprego é seguro na empresa, ou seja, não corro o risco de ser demitido sem motivo.

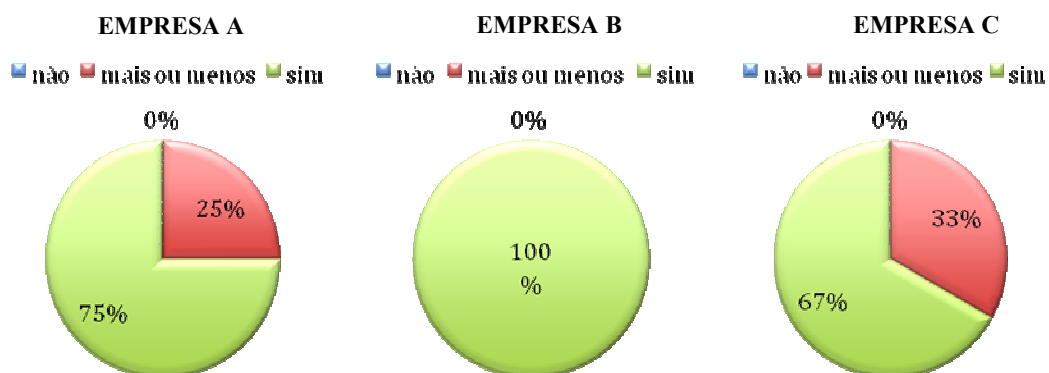


F) AMBIENTE DE TRABALHO

23 O ambiente de trabalho favorece a execução das minhas atividades na empresa.



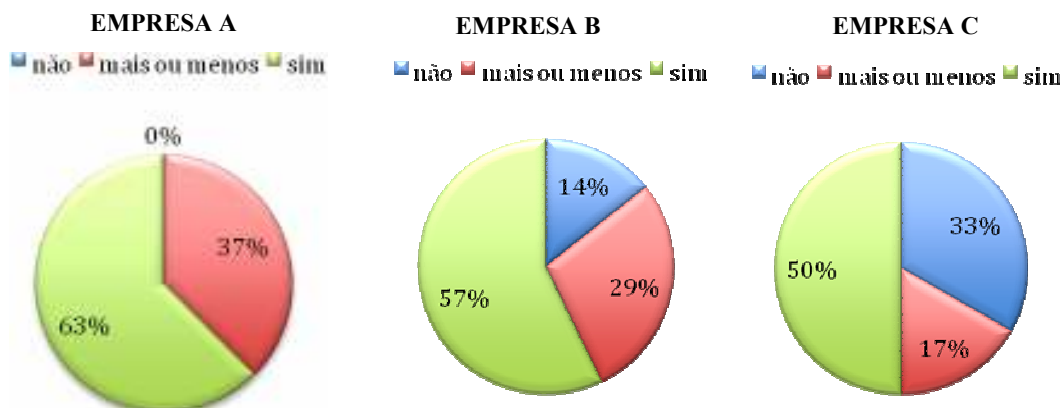
24 O relacionamento com meus colegas de trabalho favorece a execução das minhas atividades na empresa.

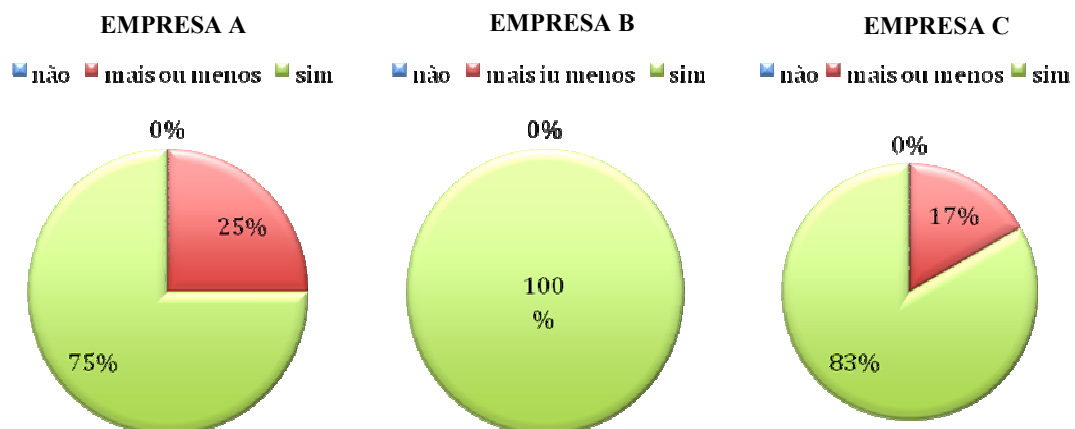


2) Levantamento dos fatores externos de influência do relacionamento entre os funcionários e a empresa

E) SAÚDE

18 Estou satisfeito com o meu estado físico.



19 Estou satisfeito com o meu estado mental.

ANEXO C



Humana
SAÚDE

Venha para o maravilhoso mundo da Humana!

3221-1000

Buscar

Humana Saúde | Serviços | Seções | Solicite seu plano | Trabalhe Conosco

Notícias

Tamanho da fonte: a- A+

Publicado em: 15/01/2010

Sintomas decorrentes do estresse formam o mal do século, diz OMS

Os sintomas resultantes da rotina estressante estão sendo tratados como uma síndrome e já estão sendo reconhecidos pela Organização Mundial de Saúde (OMS) como mal do século. Cansaço, irritação, baixo apetite sexual, dificuldade de concentração e resfriados consecutivos. Esses incômodos estão cada vez mais frequentes em quem leva uma vida corrida e cheia de cobranças e caracterizam a síndrome do século 21.



Clinicamente, trata-se de fadiga adrenal. O problema afeta mais mulheres e ocorre porque as glândulas adrenais (suprarrenais) trabalham excessivamente. É que elas produzem altos níveis de cortisol tradicionalmente em curtos períodos de estresse, mas a vida moderna exige demais delas e o resultado são baixas taxas do hormônio.

"Também pode vir como resultado de um incidente estressante - como um luto, divórcio ou preocupações com dinheiro - ou seguido de uma infecção aguda ou prolongada - como gripe, bronquite ou pneumonia", disse a nutricionista inglesa Rhian Stephenson ao jornal britânico Daily Mail.

A publicação informou que é difícil diagnosticar a fadiga adrenal, porque os exames que medem os níveis de cortisol classificam como anormal os menores de 2%, sendo que alguém com 5%, por exemplo, pode sofrer com os sintomas sem que isso seja considerado um problema médico.

Stephenson recomenda um teste de saliva para eliminar as suspeitas de outras doenças e seguir dicas simples como forma de tratamento: comer cereais integrais, frutas e peixes; praticar exercícios físicos; manter atividades de lazer.

Entre os fatores que contribuem para a fadiga adrenal estão alimentação inadequada; consumir bebidas com cafeína como estimulante; ficar acordado até tarde, mesmo quando cansado; ser perfeccionista e colocar em prática poucas (ou nenhuma) atividade agradável.

Fonte: Terra

Edição: P.R

15.01.2010

Faça mais por sua saúde  com um tour por nosso site.

Comentar | Enviar para Amigo | Imprimir

ANEXO D



[f](#)
[t](#)
[in](#)

[LOGIN](#) | [CADASTRE-SE](#)

[+ App](#)
[+ App](#)

HOME SEÇÕES ESPECIAIS BLOGS MULTIMÍDIA ESTUDOS WHITEPAPERS FH 20 ANOS REVISTA

Noticias em destaque

Serviços de saúde ganham mais tempo para iniciar notificações

Governo libera R\$ 21,5 mi para qualificar gestão de SUS

86% das empresas oferecem benefícios aos funcionários

Com Lean, IDV elimina 33 mil horas de trabalho "desnecessárias"

[Notícia](#) | [Insights](#) | [Saúde](#) | [Data / Estatística](#)

Governança e Saúde | 17 de maio de 2012

Doenças provocadas pelo estresse no trabalho são responsáveis por 60% das mortes no mundo

por Saúde Business Web

Estudo da OMS revela que além de baixa produtividade, o problema traz grande impacto econômico para os países

Rating 0 (0 votaram)

Leia Também

Campanha
Diabetes afeta 382 milhões de pessoas no mundo

Estudo
OMS alerta para a má distribuição de médicos no Brasil

Reversos humano
Déficit de profissionais de saúde será de 12,9 milhões em 2035

O cuidado com a saúde dos funcionários tornou-se premissa nas organizações. Um relatório da Organização Mundial da Saúde (OMS), intitulado "A prevenção de doenças não infecciosas no trabalho com dieta e atividade física", revela que 60% das mortes do mundo são causadas por doenças crônicas provocadas pelo trabalho. A asma é de todas essas doenças causam morte em mais 47 milhões de pessoas nos próximos 25 anos.

Deixe o seu comentário sobre esta notícia

Tem mais informações sobre o tema? Então, clique aqui

O estudo aponta ainda que com a baixa produtividade e o alto índice de mortes, as perdas econômicas podem chegar a US\$ 558 bilhões na China, a US\$ 237 bilhões na Índia e a US\$ 33 bilhões no Reino Unido até 2015.

Durante a reunião da 61ª Assembleia Global de Saúde, 16 CEOs de empresas globais discutiram ações para garantir o bem-estar dos funcionários.

Conheça mais informações sobre como as empresas podem contribuir para reduzir esse impacto na seção Saúde Corporativa edição de junho da revista Saúde Business.

5 Comentários | [Comente](#)

Saúde Web Upgrade

Cuide também da saúde de seu Data Center! baixe o whitepaper

Estudo Antes da TI, a Estratégia na Saúde baixe o whitepaper

Saúde Business School 2012 - Módulo 10 baixe o whitepaper

Veja mais: [webinars](#) | [whitepapers](#)

[+ Lido](#) | [+ Comentadas](#) | [Mais bem avaliadas](#)

Salários da área de enfermagem

Enfermagem: veja salário dos principais cargos ligados à área

Odontologia: veja salário de 68 cargos na área

Por que os médicos odeiam os produtos eletrônicos

Veja salário de 12 cargos da área de Administração Hospitalar

7 competências do administrador hospitalar, por Gonzalo Vecina

DO DIA | DA SEMANA | **DO MÊS**

Mais multimídia

ANEXO E

comportamento | Por João Humberto de Azevedo

Nervos à flor da pele

Foto: Shutterstock

ESTRESSO

Considerado o mal do século, o estresse não é propriamente o problema. O problema é como lidamos com ele e o que nomeamos como sendo algo estressante.

Criativo; ótima comunicação; competente; disposto; grande poder de concentração; sabe mandar e receber ordens, ouvir e se colocar; é capaz de estimular o crescimento do grupo e dos indivíduos, além de almejar o crescimento também para si e para a empresa.

Você conhece este semideus? Ele tem boa aparência e alto grau de compreensão do comportamento humano; sabe lidar com ataques histéricos de seus patrões; não se abala quando chamado de incompetente; mostra tranquilidade quando é colocado sobre seus ombros a responsabilidade de um erro a respeito de algo que na verdade não lhe competia; tem alto poder de análise e um emocional impecável. Pois saiba que este é o perfil daquele que as empresas consideram ser o "bom profissional".

Tensões e demandas pessoais e profissionais são os fatores de estresse no ambiente de trabalho. E quem não as sente provavelmente não será deste planeta. Pesquisa da Accountemps – empresa estadunidense especializada em recrutar profissionais temporários, realizada junto a um grupo de Chief Financial Officers (CFOs), demonstrou que a maioria dos entrevistados (41%) considerou que conciliar demandas pessoais e profissionais era a principal causa do estresse e que fatores relacionados com as políticas da empresa e conflitos com colegas de trabalho eram apenas o segundo fator de estresse (28%). Ao contrário do que pensavam muitos experts no assunto, as longas jornadas de trabalho e a lista excessiva de atribuições estão longe de serem as principais causas de estresse – somente 9% e 2%, respectivamente, dos entrevistados indicaram esses dois fatores.

Vera Calvet, fundadora e atual vice-presidente do Instituto Ráshvah do Brasil (IRB), mestra em Filosofia, concorda em parte com os dados da pesquisa, mas ressalta que entre as causas emocionais do estresse no ambiente de trabalho e na vida pessoal estão três importantes fatores: alto padrão de exigência pessoal, medo e frustração. "O perfil do que as empresas consideram ser de um bom profissional passa por características de semideuses". Vera acrescenta que o bom profissional deve sempre estar pronto para se dedicar de corpo e alma à empresa, sem hora para terminar um serviço e jamais deixar que seus problemas pessoais interfiram em seu trabalho. Precisa saber lidar com as constantes frustrações positivamente e jamais temer, pois tem confiança, coragem, ímpeto, bom humor e vitalidade contagiante. O profissional-modelo também não fica

ANEXO F

doente ou cansado, nunca falta ao trabalho e tem prazer em trabalhar durante suas férias quando requisitado. Existirá algum terráqueo assim?

“Quando se trata de uma mulher, a perfeição é que ela não tenha filhos e, de preferência, que nunca engravide. E o mais importante, esse profissional perfeito não deve ganhar acima do que a empresa acha que vale seu trabalho, ou que esteja disposta a pagar”. É realmente longa a lista dos poderes desse super-herói imaginário. “Como se não bastasse este padrão utópico de profissional, têm sido estabelecidos também os mais altos padrões para diversos setores de nossas vidas, pois existem padrões estéticos onde a beleza física é um padrão, padrões de relacionamentos perfeitos, etc.”, complementa Vera e questiona: “Como não viver em permanente estado de medo e frustração diante de tamanhos absurdos?”

Ao consultório da terapeuta, a maioria dos pacientes chega com sintomas físicos bastante acentuados, outros com sintomas emocionais devastadores para seus relacionamentos pessoais ou profissionais. “O estresse não é propriamente uma doença, mas um estado do organismo quando submetido ao esforço e à tensão. Diante de uma situação estressante, o corpo sofre reações químicas normais que preparam o organismo para enfrentar este desafio. O prejuízo, entretanto, acontece quando essas situações são contínuas e o organismo começa a sofrer com as constantes reações químicas que se sucedem, sem que haja tempo para

a eliminação dessas substâncias e sem o tempo necessário para o descanso e recuperação física e emocional”, explica Vera.

“

Diante de uma situação estressante, o corpo sofre reações químicas normais que preparam o organismo para reagir.

”

O que é estresse?

O Dr. Vladimir Bernik, psiquiatra, coordenador da Clínica de Estresse de São Paulo, fez um relato interessante no site www.cerebromente.org.br, para explicar o que é estresse. Diz ele que o mundo surpreendeu-se com a notícia de que a espaçonave russa – estação espacial Mir (Paz) – ficara sem energia por uma ordem errada do comandante Vladimir Tsibliev. O médico que cuida dos tripulantes, Igor Goncharov, explicou com a maior naturalidade, que o engano fora resultante do estresse do coman-

dante. Nunca a palavra estresse ganhou tamanha notoriedade em circunstâncias tão dramáticas. “E o que é estresse?”, indaga Bernil no artigo, para em seguida explicar que não há ainda uma definição nos compêndios de patologia médica e busca no dicionário Aurélio uma definição de estresse (em bom português): “o conjunto de reações do organismo a agressões de ordem física, psíquica, infecciosa, e outras capazes de perturbar a homeostase (equilíbrio)”. Hoje o termo estresse é amplamente usado na linguagem atual e nos meios de comunicação. Designa uma agressão, que leva ao desconforto, ou as consequências desta agressão.

Hans Selye, o criador da moderna conceituação de estresse, considera o estresse fisiológico como uma adaptação normal; quando a resposta é patológica, em indivíduo mal-adaptado registra-se uma disfunção, que leva a distúrbios transitórios ou a doenças graves e, no mínimo, agrava as já existentes e pode desencadear aquelas para as quais a pessoa é geneticamente predisposta. “Aí se torna um caso médico por excelência. Nestas circunstâncias desenvolve-se a famosa síndrome de adaptação, ou a luta e fuga (*fight or flight*)”, de acordo com o próprio Selye. Para ele “o estresse é o resultado de o homem criar uma civilização que ele, o próprio homem, não mais consegue suportar”. Há estudos demonstrando que atualmente o estresse atinge cerca de 60% de executivos, e tem sido chamado de doença do século ou doença do terceiro milênio. Trata-se de um sério problema social e econômico; trata-se de uma preocupação

ANEXO G

comportamento

de saúde pública. O estresse ceifa pessoas ainda jovens, em idade produtiva e geralmente ocupando cargos de responsabilidade, imobilizando e invalidando as forças produtivas e excluindo-as das atividades necessárias ao desenvolvimento de um país.

“

O estresse atinge cerca de 60% de executivos, e tem sido chamado de doença do século ou doença do terceiro milênio.

”

Segundo o Dr. Bernik, não se sabe exatamente a incidência no Brasil, mas nos Estados Unidos são gastos de US\$50 a US\$75 bilhões por ano em despesas diretas e indiretas. Isto significa uma despesa de US\$750 por ano por pessoa que trabalha. “A vulnerabilidade hereditária, aliada à preocupação com o futuro, num tempo de incertezas, de um país que estabiliza a moeda, mas aumenta o número de desempregados – ao mesmo tempo em que a qualidade de vida piora – existem os medos do empobrecimento, do envelhecimento em más condições, além de alimentação inadequada, pouco lazer, falta de apoio

familiar e consumismo exagerado. Todos são fatores pessoais, familiares, sociais, econômicos e profissionais, que originam a sensação de estresse e seu conseqüente desencadeamento de doenças, de uma simples azia à queda imunológica, que pode predispor infecções e até neoplasias”.

Os sintomas

A terapeuta Vera Calvet observa que por não ser exatamente uma doença, os sintomas do estresse são indefinidos e ao mesmo tempo abrangentes. “Podem ir de uma dor de cabeça, distúrbios do sono, irritabilidade, cansaço, dificuldade de concentração ou tensão muscular, até dificuldades respiratórias, dificuldade de memória, problemas digestivos, pressão alta, problemas cardíacos, e até mesmo distúrbios psíquicos como síndromes de depressão e pânico”.

Ela esclarece que existem diferentes graduações e sinais que podem ser atribuídos ao estresse, embora todos nós estejamos expostos a ela diariamente. Algumas pessoas não são tão suscetíveis em um primeiro momento, outras não notam tão claramente a pressão emocional que estejam sofrendo até que adoecem ou sofrem algum tipo de desequilíbrio emocional, e há ainda as que, ao contrário, são extremamente suscetíveis.

“Existem outros sintomas mais sutis, além dos apresentados no box, mas esses são os principais que podemos citar como bons sinais de alerta”, complementa. Mas, ela pondera que é possível gerenciar o estresse, mesmo porque ele faz parte da vida cotidiana, uma vez que vivemos em so-

riedade e todas as nossas ações vão interferir na vida de outras pessoas. “A menos que se torne um eremita, mesmo assim terá seu próprio nível de estresse, pois para nos suprir, precisamos lidar com as exigências cotidianas da vida social que temos. O estresse não é propriamente o problema. O problema é como lidamos com ele e o que nomeamos como sendo algo estressante! O que é extremamente estressante para uns, não é para outros! Daí, podemos concluir que a única forma de lidarmos com o estresse é nos conhecermos cada dia mais para sabermos detectar onde estamos exigindo de nós mesmos, mais do que poderíamos”.

Como lidar com o estresse no ambiente de trabalho? “As exigências estão aí e fazem parte da vida cotidiana. Mas o quanto conhecemos de fato a nós mesmos, o quanto estamos conscientes de nossos poderes e limites, o quanto podemos reconhecer o que nos trás felicidade e realizações profissionais de verdade, o quanto estamos dispostos a correr riscos ou pagarmos o preço de nossas atitudes, enfim, o quanto temos de poder de adaptação e autoconhecimento é que é a chave para lidarmos com o estresse”, ressalta Vera e aconselha: “Procure investigar a verdade de seus sentimentos e desejos! Lembre-se de que, em média, das quinze horas que passamos acordados por dia, 80% delas são destinadas à locomoção e ao trabalho. Seu trabalho precisa ser prazeroso!”.

Vera costuma dizer a seus alunos que estamos diante do enigma da grande esfinge: Decifra-me ou eu te devorarei! “E a esfinge,

ANEXO H

I M P O R T A N T E

somos nós! A esfinge é você! Decifre a si mesmo ou poderá ser devorado pelo personagem que criou, sem perceber! Preste atenção aos sintomas de que sua vida esteja mais estressante do que suporta! Preste atenção ao medo e às frustrações. Faça uma auto-observação e, principalmente, tome uma atitude consciente, agora! Você merece! Faça isso por si e pelas pessoas a sua volta! Conhecer a si mesmo pode ser o melhor e mais gratificante encontro que terá em sua vida!"

Como administrar o estresse

Pressão para o cumprimento de metas, reuniões, trânsito, entre outros, são responsáveis pelo

estresse que afeta o rendimento e as relações do profissional no ambiente de trabalho. De acordo com dados da Internacional Stress Management Association Brasil (Isma-BR), o estresse afeta 70% dos brasileiros, sendo que 30% sofrem com níveis elevados. Algumas medidas simples podem minimizar este mal que afeta tantos trabalhadores brasileiros:

- Respirar fundo nos momentos mais complicados.
- Deixar a mesa de trabalho por alguns minutos para tomar água ou café é outra medida importante para gerenciar a pressão.
- Sair do foco do assunto gerador do estresse, mesmo que por pouco tempo.
- Realizar atividades que permitam que o profissional se "desligue" dos problemas, como: exercícios físicos, yoga, ouvir música ou simplesmente assistir TV.

Além disso, os terapeutas ocupacionais dão algumas dicas para administrar melhor o estresse: organize seu tempo e faça dele um aliado; trabalhe naquilo que lhe dá prazer; equilibre trabalho e lazer; reserve tempo para si mesmo; substitua os pensamentos negativos por positivos, mudando a forma de pensar; descanse adequadamente à noite; procure alguém para conversar ou desabafar; ajude alguém, isso melhora a sua autoestima.

Estresse no ambiente de trabalho

No ambiente de trabalho pode ser notado o estresse em ação no momento em que começam a serem mais constantes no trabalhador os seguintes eventos:

- Cansaço – chega sempre cansado, mental ou fisicamente;
- Esquecimento – começa a esquecer detalhes, compromissos, tarefas;
- Desatenção, dificuldade de concentração – a mente começa a voar quando está tentando ler ou compreender alguma explicação, documento, ou mesmo elaborando um texto simples;
- Reações exageradas – a pessoa fica reativa a qualquer tipo de crítica, seja a um pedido de revisão em algum trabalho que tenha executado, seja a respeito de qualquer tipo de cobrança de prazo, etc. e passa a interpretar tudo como sendo "contra" si, pessoalmente;
- Falta de motivação – falta ânimo e criatividade para iniciar as tarefas, a pessoa não para de olhar a hora para saber se já pode ir embora;
- Exacerbação – tudo passa a ser muito grave, muito sério, nada está bom o suficiente.



Foto: Shutterstock