

**CENTRO PAULA SOUZA - CEETEPS
FACULDADE DE TECNOLOGIA - FATEC
GESTÃO EMPRESARIAL**

ESTÍMULOS ESTRESSORES E A SUA RELAÇÃO COM O TRABALHO
– Administração e meios de prevenção.

Jéssica Araújo Medeiros

AMERICANA – SP
2013

JÉSSICA ARAÚJO MEDEIROS

ESTÍMULOS ESTRESSORES E A SUA RELAÇÃO COM O TRABALHO
– Administração e meios de prevenção.

Trabalho de Graduação apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial pelo CEETEPS/Faculdade de Tecnologia – FATEC/ Americana sob a orientação do Professor Mestre Reydner Furtado Garbero.

AMERICANA – SP
2013

**FICHA CATALOGRÁFICA elaborada pela
BIBLIOTECA – FATEC Americana – CEETPS**

M439e	<p>Medeiros, Jéssica Araújo Estímulos estressores e a sua relação com o trabalho: administração e meios de prevenção. / Jéssica Araújo Medeiros. – Americana: 2013. 75f.</p> <p>Monografia (Graduação de Tecnologia em Gestão Empresarial). - - Faculdade de Tecnologia de Americana – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. Orientador: Prof. Me. Reydner Furtado Garbero</p> <p>1. Administração de recursos humanos I. Garbero, Reydner Furtado II. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – Faculdade de Tecnologia de Americana.</p> <p>CDU: 658.3</p>
-------	---

Bibliotecária responsável Ana Valquiria Niaradi – CRB-8 região 6203

Aos meus pais.

Agradeço a Deus por ter me dado forças durante toda a caminhada, a minha família por ter me ajudado, ao meu noivo por estar sempre comigo me apoiando em tudo e aos meus professores do Curso de Tecnologia em Gestão empresarial por todo o conhecimento que me passaram durante essa trajetória.

*“O futuro pertence àqueles que acreditam na
beleza de seus sonhos.”*

(Eleanor Roosevelt)

RESUMO

Este trabalho tem como principal objetivo o estudo do estresse e seus estímulos estressores nas relações trabalhistas atuais, de forma a evidenciar a importância de identificar os estímulos estressores relacionados ao trabalho e aos processos motivacionais. Será apresentado também o uso de estratégia que podem auxiliar os gestores a prevenir, controlar e eliminar os estímulos estressores do ambiente de trabalho, bem como programas de qualidade de vida no trabalho, motivando melhor a equipe e atingindo melhores resultados no processo laboral. A elaboração deste trabalho contempla um estudo de caso de uma empresa real, onde os funcionários responderam uma pesquisa de satisfação e clima organizacional. Através dela, foi possível identificar pontos falhos na gestão de pessoas e gerar uma análise minuciosa do que a empresa poderia fazer para corrigi-los.

PALAVRA CHAVE: Estresse, Motivação, Gestão.

ABSTRACT

This work has as main objective the study of stress and stressors in their current labor relations, in order to highlight the importance of identifying the stressors related to work and motivational processes. There will also be the use of strategy that can help managers to prevent, control and eliminate the stressors of the workplace, as well as programs of quality of life at work, motivating the team better and achieving better results in the labor process. This work describes a case study of a real company, where staff answered a survey of satisfaction and organizational climate. Through it was possible to identify weak points in the management of people and generate a thorough analysis of what the company could do to fix them.

KEY WORD: Stress, Motivation, Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Tipos de Estresse.....	17
Figura 2: Os estressores na vida de cada pessoa.	18
Figura 3: Categorias do Desgaste no Trabalho	19
Figura 4: Resultados da empresa versus clima organizacional	22
Figura 5: Tipos de mudanças de comportamento através do treinamento	24
Figura 6: : Modelo metodológico de monografia de estudo de caso.	34
Figura 7: Pressão no trabalho.....	36
Figura 8: Tarefas más distribuídas	37
Figura 9: Trabalho excessivo	38
Figura 10: Funcionários que se sentem desvalorizados	40
Figura 11: Fofoca no trabalho, um estímulo estressor.....	41
Figura 12: A falta de treinamento incomoda os funcionários	43
Figura 13: As baixas perspectivas de crescimento afligem os funcionários. ...	44
Figura 14: Existência de competição entre funcionários.	46

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1 Problema	12
1.2 Delimitação da área pesquisada	12
1.3 Objetivos	13
1.3.1 Objetivo geral	13
1.3.2 Objetivos específicos.....	13
1.4 Justificativa.....	13
1.5 Apresentação da organização.....	14
2. ESTÍMULOS ESTRESSORES E FATORES MOTIVACIONAIS.	15
2.1 O Estresse e a sua relação com o ambiente de trabalho.....	15
2.2 Clima Organizacional	19
2.3 Comportamento Organizacional	22
2.4 A ligação entre os Estímulos Estressores e a Motivação dentro da Organização.....	25
2.5 Administrações do estresse: individual e organizacional	28
3. METODOLOGIA	33
3.1 Como é o Método do Estudo de caso.....	33
4. DESENVOLVIMENTO DE PESQUISA	36
4.1 Existência de pressão:.....	36
4.2 Má distribuição das tarefas causa irritação nos funcionários:	37
4.3 Trabalho excessivo:	38
4.4 Baixa valorização da equipe pelos superiores:	39
4.5 Clima organizacional prejudicado pela fofoca existente no ambiente de trabalho:.....	41
4.6 Deficiência nos treinamentos para capacitação profissional da equipe de trabalho:.....	43
4.7 Não existe um plano de carreira para os funcionários na empresa:	44

4.8 Competição entre funcionários em busca por melhores resultados pode elevar o mau humor, prejudicando o clima organizacional da empresa.....46

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....48

1. INTRODUÇÃO

A área de gestão de pessoas é um dos setores mais importantes que uma empresa pode ter, pois é nela que está à relação mais próxima entre a empresa e o seus funcionários. Através dessa área é que é possível selecionar, recrutar e treinar pessoas para a atividade que ela estará responsável dentro da empresa e é também, através dela, que deve ser feito a análise de necessidades do funcionário, tais como: salários, benefícios, motivação para que trabalhe mais. No entanto, o gestor de recursos humanos deve estar ciente de certos problemas que podem ocorrer dentro da empresa com relação aos funcionários, como é o caso do estresse relacionado à atividade laboral. Neste trabalho estarão contidas informações essenciais para que o gestor possa identificar controlar e prevenir os estímulos estressores relacionados ao trabalho.

Sabe-se que muitas pessoas sofrem algum tipo de estresse em seu trabalho. A carga excessiva de trabalho juntamente com a administração rígida e a cobrança são fatores que estimulam o estresse do indivíduo em seu ambiente de trabalho. O estresse tem sido um dos principais problemas relacionados à saúde do trabalhador, por isso as empresas devem identificar os estímulos estressores antes que o mesmo afete o seu funcionário e conseqüentemente a sua produtividade.

Este trabalho irá abordar a relação dos estímulos estressores com os processos motivacionais e também irá mostrar meios de administrar esses estímulos presentes no trabalho. Descreverá a importância da aplicação de processos motivacionais dentro de uma organização e como se pode prevenir os estímulos estressores no ambiente de trabalho. Com base na da teoria dos dois fatores de Herzberg podem ser identificados os comportamentos nocivos no ambiente de trabalho.

Além dos processos motivacionais também será abordado à questão dos programas de qualidade de vida no trabalho e como é importante que as empresas invistam em qualidade de vida para os seus funcionários para que assim o mesmo possa se sentir seguro quanto ao seu emprego e também que ele se sinta valorizado pela empresa onde trabalha.

1.1 Problema

O estresse é um dos muitos problemas relacionados à saúde dos funcionários dentro de uma empresa, podendo ser muito perigoso se não prevenido adequadamente.

Segundo dados da Previdência social, no primeiro semestre de 2011 houve cerca de 109 mil auxílios-doença concedidos a trabalhadores que sofreram com sintomas de estresse. No mesmo período de 2010 foram registrados mais de 85 mil casos (Jornal “O Estado de São Paulo – 22/08/2011”).

Ele pode afetar grandemente a capacidade produtiva dos funcionários e na qualidade do produto final ou serviço prestado pela companhia. No entanto, existem meios de prevenção e controle para os estímulos estressores existentes no trabalho, entre eles a boa administração do estresse, a utilização periódica de pesquisa de clima organizacional, seja ela a nível organizacional ou pessoal, relacionado ao próprio indivíduo ter o controle.

1.2 Delimitação da área pesquisada

A área escolhida para fundamentar o tema deste trabalho foi a de gestão de pessoas. Essa é uma área de extrema importância em qualquer empresa ficando responsável pelas seguintes atividades dentro da companhia:

- Planejamento de pessoal;
- Recrutamento, seleção e contratação de pessoal;
- Administração de cargos e salário;
- Planejamento de carreira;
- Avaliação de desempenho;
- Treinamento e desenvolvimento;
- Clima organizacional.

O gerenciamento de pessoas tem como objetivo principal conduzir os interesses dos trabalhadores convergindo para os objetivos e interesses da organização. Todas as empresas que queiram ser bem sucedidas deverão ter uma equipe de gerenciamento de pessoas com alta capacidade de entender o que acontece com seus trabalhadores.

Assim o foco do trabalho aqui está voltado para área do clima organizacional e saúde no trabalho.

1.3 Objetivos

O objetivo deste trabalho é mostrar às empresas o quanto é importante identificar se há estímulos estressores no ambiente de trabalho e colaborar para que esse mal seja banido.

Mostrar o quanto é necessário monitorar as equipes de trabalho, para que assim, possa identificar algo que não esteja de acordo com o proposto pelos gestores de recursos humanos.

Elencar algumas formas de identificação de condições estressantes no trabalho, tais como avaliações de clima e de desempenho e métodos de controle e prevenção do estresse como ginástica laboral e programa de incentivo e motivacional.

1.3.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho é conscientizar as equipes de gestão de pessoas e também de empresas de que os estímulos estressores existentes no ambiente de trabalho, relacionado ao trabalho e a falta de motivação, podem ocasionar sérios problemas dentro de uma organização.

1.3.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos deste trabalho é fornecer ferramentas de procedimento para verificação e ajuda ao combate do estresse no trabalho. Além disso, mostrar meios de como identificar estímulos estressores internos e externos, e elencar as consequências disfuncionais. Sugerir métodos e meios para diminuição do estresse no ambiente de trabalho.

1.4 Justificativa

Muito é observado, tanto nas grandes companhias como nas pequenas empresas, a escalada do número de problemas relacionados a casos de funcionários estressados.

Mesmo assim, a grande maioria das empresas não conseguem identificar os estímulos estressores e pior, destinam ínfimos orçamentos para programas de qualidade de vida no trabalho, os quais podem colaborar para um ótimo clima organizacional.

É muito importante que os gestores aprendam as ferramentas necessárias para a contenção destes problemas ligados ao trabalho do indivíduo, tornando, possível que não haja nada que desmotive ainda mais o funcionário na sua tarefa diária.

1.5 Apresentação da organização

A empresa a ser analisada neste trabalho é um escritório de advocacia que tem como segmento a telecobrança, este escritório está localizado na cidade de Americana e possui cerca de 40 funcionários, divididos em turnos, onde cada funcionário trabalha 6 horas por dia. Os clientes que esta empresa possui são lojas de varejo, atacado e outras empresas que precisam fazer alguma cobrança.

2. ESTÍMULOS ESTRESSORES E FATORES MOTIVACIONAIS.

Estímulos estressores existente no ambiente de trabalho podem influenciar de maneira positiva ou negativa em níveis menores ou maiores, e a ligação que existe entre os fatores motivacionais com os estímulos estressores mostram quais são os danos que o estresse pode causar ao trabalhador e como a motivação pode ajudar a amenizar esse mal.

2.1 O Estresse e a sua relação com o ambiente de trabalho.

O termo “estresse” tem origem da língua inglesa *stress* veio do inglês usado em física, onde tem o significado das somatórias das forças que agem contra uma resistência, sem se importar quais sejam elas. Através disso surgiram vários conceitos e definições de estresse.

Estresse é um conjunto de (...)

Reações físicas, químicas e mentais de uma pessoa decorrente de estímulos ou estressores que existem no ambiente. É uma condição dinâmica que surge quando uma pessoa é confrontada com uma oportunidade, restrição ou demanda relacionada com o que ela deseja. (CHIAVENATO, 2010, p. 473).

Dentro das organizações esses estímulos estressores citados por Chiavenato, são perceptíveis quando existem algum desses fatores ou todos eles em um só conjunto, como: o autoritarismo do chefe, desconfiança, pressão por exigências, cobranças, cumprimento do horário de trabalho, tédio, monotonia de certas tarefas, a baixa motivação dos colegas (baixo astral), a falta de perspectiva de progresso profissional (plano de carreira) e a insatisfação pessoal. De acordo com a definição de estresse de Arantes (2002) *apud* Romero, Oliveira e Nunes (2007) estresse é definido como um conjunto de reações do organismo e agressões de ordem física, psíquica, infecciosa e outras, capazes de perturbar a homeostase. A falta de fatores motivadores pode vir a causar o estresse e outras doenças relacionadas.

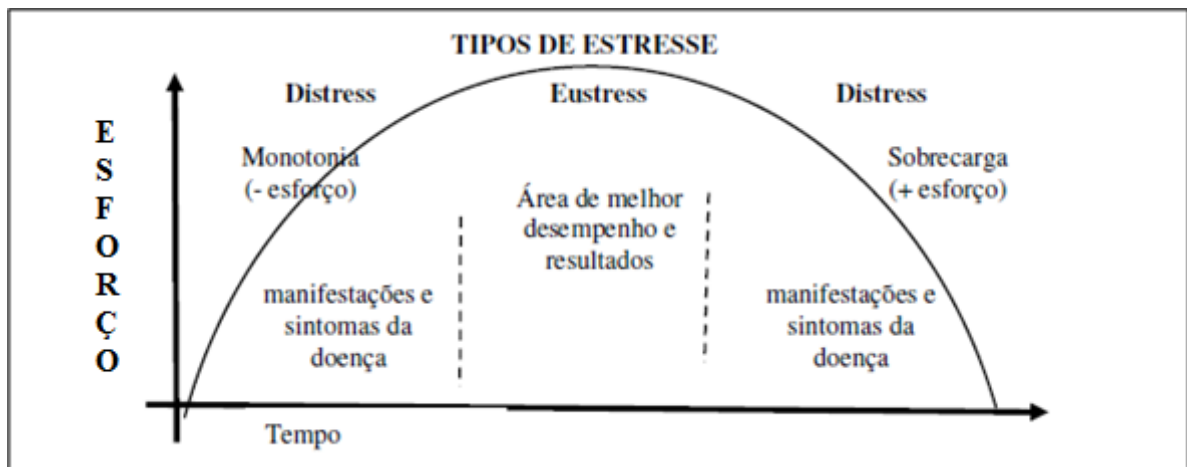
Especialistas da área da saúde definem o estresse como sendo a soma de perturbações orgânicas, psíquicas, provocadas por diversos agentes agressores, como: traumas, emoções fortes, fadiga, exposição a situações conflitantes, problemáticas e etc. Além disso, o estresse também pode provocar ansiedade e angústia.

Chiavenato (2010) afirma que existem duas fontes principais de estresse no ambiente de trabalho, sendo elas: causas ambientais e causas pessoais. Nas causas ambientais está envolvida uma variedade de fatores externos que podem conduzir ao estresse no trabalho. Como exemplo desses fatores externos está o trabalho intensivo, a ausência de tranquilidade no trabalho, o estado de alerta, tensão, insegurança no trabalho e o fluxo intenso de trabalho.

Já nas causas pessoais está envolvida uma série de características individuais que predispõe ao estresse. Cada pessoa reage de uma forma diferente na mesma situação, principalmente aos fatores ambientais que são um dos provocadores do estresse. Se o estresse vai se concretizar ou não, dependerá de diferenças individuais, como experiência no trabalho e personalidade. Como por exemplo: A Personalidade do tipo A, que são aquelas pessoas que são viciadas no trabalho, mais conhecidas como *Workaholics* tem como principal característica a maneira impulsiva para alcançar suas metas, por isso geralmente estão mais vulneráveis ao estresse do que as outras pessoas.

Segundo Limongi-França e Rodrigues (2005) *apud* Romero, Oliveira e Nunes (2007) estresse pode ser analisado e observado em duas dimensões, sendo elas, *eustress*, que é classificado como estresse positivo, onde o indivíduo mantém equilíbrio entre esforço, pressão por resultados e tempo de realização das atividades, reagindo de forma positiva ao estresse, ou *distress*, que é o resultado negativo do estresse afetando o indivíduo. O *distress* pode ser entendido como sendo uma reação negativa do indivíduo frente ao estresse, ou seja, o indivíduo se sente desorientado por não conseguir responder às pressões do trabalho, e se sente ameaçado por não conseguir vencer os desafios de seu trabalho, o que gera um desequilíbrio emocional e uma debilidade física e psicológica. A figura 1 mostra os tipos de estresse já mencionados acima, e a sua curva, onde é possível observar melhor as manifestações de cada um deles em uma pessoa.

Figura 1: Tipos de Estresse



Fonte: Rodrigues e Lipp, (1996) *apud* Romero, Oliveira e Nunes (2007)

De acordo com Robbins (2010) o estresse no trabalho pode provocar uma série de consequências tanto para o trabalhador como para a organização. Mas como o estresse não se identifica como sendo necessariamente disfuncional devido ele apresentar uma oportunidade através de um ganho potencial. Existem algumas pessoas que correspondem bem ao seu trabalho estando sob uma pequena pressão e podem ser mais produtivas em circunstâncias que exigem cobranças de metas, como é o caso de um atleta que está sempre exposto a uma situação limite, esse tipo de pessoa costuma usar o estresse para dar o máximo de si. Um nível modesto de estresse pode conduzir o indivíduo a uma maior criatividade quando existir uma situação competitiva que requer novas ideias e soluções.

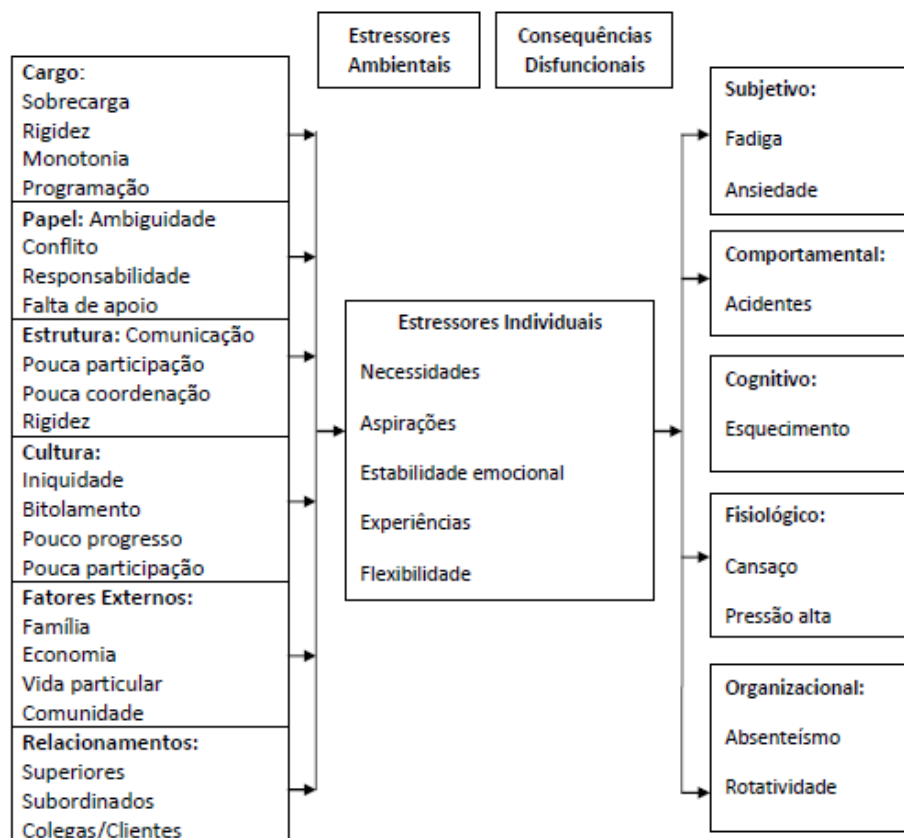
Robbins (2010) também afirma que existem evidências de que o estresse por cumprir desafios pode fazer com que melhore o desempenho do profissional em um ambiente de trabalho que lhe ofereça apoio, ou seja, a empresa deverá buscar ferramentas para que existam somente desafios no ambiente de trabalho de seus colaboradores e não obstáculos (burocracia, política da empresa e confusões nas responsabilidades do trabalho) que tornam o trabalho um estímulo estressante para o funcionário. Contudo deve ser levado em consideração que pequenos níveis de estresse também podem ser prejudiciais á uma pessoa que não esteja se sentindo segura em relação ao seu autocontrole.

Robbins (2010) afirma existir uma relação entre o desempenho de uma pessoa e o estresse, e que o padrão mais estudado e documentado é a relação do U invertido, que ilustra a teoria de que níveis baixos e moderados de estresse

podem servir de estímulo para o corpo e conseqüentemente aumenta a sua capacidade de reagir às circunstâncias. Estando nessa situação a pessoa geralmente realiza suas atividades com mais qualidade, agilidade e intensidade. Contudo, o excesso de estresse impõe metas ou limitações inalcançáveis, o que resulta em um desempenho negativo. Mesmo os níveis moderados de estresse possivelmente podem resultar em uma influência negativa se o colaborador estiver exposto em longo prazo, devido a sua intensidade ser contínua poderá reduzir as fontes de energia e conseqüentemente levará o indivíduo a ter o estresse na forma negativa.

A figura 2 demonstra alguns estímulos estressores existentes na vida de uma pessoa que podem estar atrelados á vários fatores que podem ser eles externos que se definem como sendo parte dele: família, economia, vida particular, comunidade, e outros fatores como os que estão presentes dentro da organização como: cargo, papel, estrutura, cultura organizacional. E os fatores individuais que são as necessidades, as aspirações, a estabilidade emocional, as experiências e a flexibilidade.

Figura 2: Os estressores na vida de cada pessoa.



Com relação ao trabalho, Dejours (1992) *apud* Romero, Oliveira e Nunes (2007) identifica que as condições de trabalho estão divididas em ambiente físico (temperatura, pressão, entre outros), ambiente químico (vapores, poeiras, fumaças, etc.), ambiente biológico (vírus, bactérias, fungos) e em condições de higiene e segurança. Quando um funcionário é diagnosticado com estresse, ele apresenta tipos de categorias que estão divididas em três partes: físicos, psicológicos e comportamentais.

De acordo com Jex e Beehr (1991) *apud* Romero, Oliveira e Nunes (2007) esses três tipos estão diretamente relacionado ao desgaste emocional do trabalho e que conseqüentemente podem vir a causar alguns sintomas divididos nas categorias abaixo:

- Físico: cansaço e pressão alta;
- Psicológicos: ansiedade, depressão, insatisfação com o trabalho e frustração;
- Comportamentais: a pessoa sente dificuldade em tomar decisões simples e cotidianas, falta no trabalho (absenteísmo), impossibilidade de lidar com mudanças, elevação na agressividade, baixa produtividade, rotatividade, entre outros.

A figura 3 abaixo ilustra melhor as três reações e seus sintomas relacionados ao desgaste no trabalho provocado pelo estresse.

Figura 3: Categorias do Desgaste no Trabalho

DESGASTE NO TRABALHO	EXEMPLOS-CONSEQÜÊNCIAS ESPECÍFICAS
Reações Psicológicas	Raiva, ansiedade, frustração, falta de motivação, insatisfação no trabalho.
Reações Físicas	Sintomas físicos: tonturas, dores de cabeça, taquicardia, problemas estomacais. Doenças: câncer, doenças do coração.
Reações Comportamentais	Acidentes, tabagismo, uso de drogas, rotatividade, absenteísmo, baixa qualidade e produtividade.

Fonte: adaptado de Spector (2002, p.293) *apud* Romero, Oliveira e Nunes (2007).

2.2 Clima Organizacional

De acordo com Chiavenato (1994) existem vários fatores que podem contribuir para que estímulos estressores possam ser mais frequentes do que o normal dentro de uma empresa. Como exemplo disso, pode ser que um desses fatores seja o mau clima organizacional que possa estar contribuindo para que o funcionário esteja se sentindo oprimido e ameaçado em circunstâncias que venham

a oferecer riscos para o mesmo.

Chiavenato (1994) afirma (...)

(...) O clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes, produzindo elevação do moral interno. É desfavorável quando proporciona frustração daquelas necessidades. (Chiavenato, 1994, p.53)

Portanto, deve-se levar em consideração que o clima organizacional ruim pode ser um dos estímulos estressores que existe no ambiente de trabalho, pois, funcionários que não tem um relacionamento bom com seus colegas e chefes de trabalho, estão mais vulneráveis a sofrerem com o estresse.

Além disso, está a questão de que não sejam os estímulos estressores que estejam no clima organizacional. Mas, pode ser que o comportamento de algumas pessoas possa estar contribuindo para um clima organizacional ruim, portanto devem ser analisados muito bem os indicadores do bom clima organizacional dentro da empresa, para que a mesma possa ter certeza de que o problema não está nela e sim no seu funcionário, encontrado o problema a empresa deverá usar de métodos para prevenção do estresse nos funcionários e colaborar para que sempre haja um bom clima organizacional.

De acordo com Assis (2005) no ambiente de trabalho existem muitas oportunidades de medições, ou seja, indicadores podem ser aplicados em diversas frentes. Esses indicadores funcionam como captadores de intensidade do sentimento de “pertencer”, de “estar inserido” e de “fazer parte” de um determinado ambiente. Através desses indicadores é possível identificar aspectos que podem tornar o ambiente de trabalho potencialmente motivador.

A pesquisa de clima organizacional dentro de uma organização é uma ferramenta muito eficaz, pois ajuda a revelar os indicadores e mensurar o estado do mesmo. Além disso, ela tem o objetivo de:

- Identificar a percepção dos empregados com relação à organização, as suas políticas, as suas práticas, aos produtos e aos serviços. Num sentido mais amplo, busca entender como é a imagem da Organização para os empregados;
- Permitir o entendimento dos pontos com potencial de melhoria, bem como estimular planos de ação que reduzam os *gaps* entre o que a

organização pretende ser (ideal) e a maneira como está sendo percebida (real);

- Estimular o alinhamento de expectativa da organização à dos empregados. Nem sempre os pontos críticos apontados pelos empregados vão ao encontro dos interesses da Organização.

Assis (2005) ainda apresenta que outro meio de identificação de estímulos estressores no trabalho é através dos graus de satisfação de funcionários e superiores dentro da empresa. Existem vários níveis de satisfação que podem ser mensurados dentro de uma empresa, que são:

- Grau de satisfação com pares (relacionamento com colegas, mesmo nível hierárquico).
- Grau de satisfação com superiores.
- Grau de satisfação com políticas e práticas de RH.
- Grau de satisfação com a Organização.

Estes graus de satisfações listados acima caso não estejam sendo cumpridos, podem se tornar estímulos estressores atenuantes dentro da empresa, e com isso acarretar sérios problemas como o estresse e conseqüentemente clima organizacional ruim.

Analisando o grau de satisfação com pares, ele pode estar diretamente ligado aos estímulos estressores, pois, caso o funcionário não esteja se relacionando bem com seus colegas de trabalho, ele poderá se tornar um estímulo estressor á outras pessoas, como as que estão no mesmo ambiente de trabalho que ele. Este indivíduo além de ter estímulos estressores ele poderá se tornar um estímulo para seus colegas de trabalho, ou seja, ele será transmissor do estresse para as pessoas que trabalham com ele. Por esse motivo a empresa deverá estar atenta a esse tipo de estímulo, caso contrário, ela não conseguirá alcançar seus objetivos com funcionários insatisfeitos.

Figura 4: Resultados da empresa versus clima organizacional

CLIMA ORGANIZACIONAL		
desfavorável ←	mais ou menos	→ favorável
⇒ frustração,	⇒ indiferença,	⇒ satisfação,
⇒ desmotivação,	⇒ apatia,	⇒ motivação,
⇒ falta de integração empresa/ funcionários,	⇒ baixa integração empresa/ funcionários,	⇒ alta integração empresa/ funcionários,
⇒ falta de credibilidade mútua empresa/funcionários,	⇒ baixa credibilidade mútua empresa/funcionários,	⇒ alta credibilidade mútua empresa/funcionários,
⇒ falta de retenção de talentos,	⇒ baixa retenção de talentos,	⇒ alta retenção de talentos,
⇒ improdutividade,	⇒ baixa produtividade,	⇒ alta produtividade,
⇒ pouca adaptação às mudanças,	⇒ média adaptação às mudanças,	⇒ maior adaptação às mudanças,
⇒ alta rotatividade,	⇒ média rotatividade,	⇒ baixa rotatividade,
⇒ alta abstenção,	⇒ média abstenção,	⇒ baixa abstenção,
⇒ pouca dedicação,	⇒ média dedicação,	⇒ alta dedicação,
⇒ baixo comprometimento com a qualidade,	⇒ médio comprometimento com a qualidade,	⇒ alto comprometimento com a qualidade,
⇒ clientes insatisfeitos,	⇒ clientes indiferentes,	⇒ clientes satisfeitos,
⇒ pouco aproveitamento nos treinamentos,	⇒ médio aproveitamento nos treinamentos,	⇒ maior aproveitamento nos treinamentos,
⇒ falta de envolvimento com os negócios,	⇒ baixo envolvimento com os negócios,	⇒ alto envolvimento com os negócios,
⇒ crescimento das doenças psicossomáticas,	⇒ algumas doenças psicossomáticas,	⇒ raras doenças psicossomáticas,
⇒ insucesso nos negócios.	⇒ estagnação nos negócios.	⇒ sucesso nos negócios.

Fonte: Bispo (2006)

2.3 Comportamento Organizacional

De acordo com Robbins (2005), Comportamento Organizacional se define como sendo a preocupação com o estudo do que as pessoas fazem dentro da empresa e de como este comportamento pode afetar o desempenho das empresas. Como o estudo do comportamento organizacional está voltado para situações relacionadas ao emprego, pode-se enfatizar que o comportamento das pessoas é relativo às funções exercidas em seu trabalho, como por exemplo: funções de trabalho, absenteísmo, rotatividade, produtividade, desempenho humano e administração.

O comportamento organizacional pode influenciar na estrutura da empresa, como também pode influenciar funcionários. Se existir um funcionário que não está satisfeito com a atividade que ele exerce dentro da empresa, esse funcionário poderá ter uma menor produtividade, aumento no absenteísmo, e a falta de desempenho em fazer o seu trabalho. Além disso, se a empresa não souber administrar situações como essas: conflito interno, falta de motivação dos

funcionários, falta de comunicação interpessoal, falta de planejamento do trabalho e o aumento cada vez maior de estresse no trabalho, ela poderá ter grande dificuldade de alcançar seus objetivos futuramente.

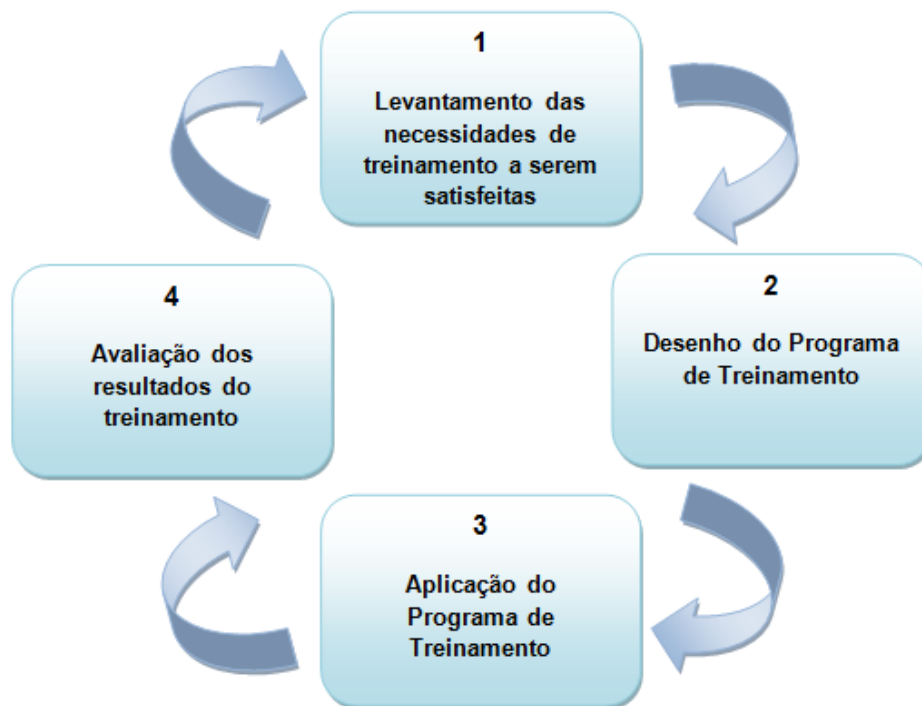
Um dos fatores que deve ser monitorado pela organização é o programa de treinamento para os colaboradores, ou seja, a falta de treinamento para a equipe de trabalho pode se tornar um estímulo estressor, já que o indivíduo se sente ameaçado pela falta de informações importante para um desenvolvimento mais hábil e eficiente da tarefa a ser executada.

Segundo a definição de treinamento por Chiavenato (2010) ele se caracteriza como sendo um processo sistemático que pode alterar o comportamento dos empregados rumo ao alcance dos objetivos organizacionais. O treinamento está relacionado com as habilidades requeridas pelo cargo. O principal objetivo do treinamento é ajudar os colaboradores a utilizarem suas habilidades para serem bem-sucedidos. Desta forma, a existência de treinamentos dentro da organização é de extrema importância para uma melhor capacitação de seus funcionários, e também para uma melhor agilidade dos mesmos na realização de suas tarefas e conseqüentemente haja uma elevação da sua produtividade.

Chiavenato (2010) afirma que o treinamento é um processo cíclico e contínuo que contém quatro etapas:

1. Diagnóstico: é o levantamento das carências e necessidades de treinamentos a serem atendidas, onde essas necessidades podem ser passadas, presentes ou futuras.
2. Desenho: é o desenvolvimento do projeto ou programa de treinamento para satisfazer e atender às necessidades anteriormente diagnosticadas.
3. Implementação: é a fase que é executado e conduzido o programa de treinamento dos colaboradores na empresa.
4. Avaliação: é onde são verificados os resultados obtidos com a realização do treinamento.

Figura 5: Tipos de mudanças de comportamento através do treinamento



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2010).

A figura 5 acima ilustra como o processo de treinamento é cíclico e que todas as etapas para execução estão interligadas e também são dependentes entre si.

Outro fator que pode se tornar estímulo estressor caso não seja planejado e desenvolvido pela organização, é o plano de carreira. Glowinkowski e Cooper (1987) *apud* Romero, Oliveira e Nunes (2007) ressaltam que se a empresa não tiver um plano de carreira definido futuramente ela terá poucas chances de sucessos. Uma empresa que tem poucas perspectivas de promoções e crescimento na carreira para com os seus funcionários, ela conseqüentemente terá funcionários descompromissados e que não irão se esforçar para alcançar os objetivos que a organização propõe.

De acordo com Costa (2012) uma organização que possui funcionários com estresse também pode sofrer com algumas conseqüências organizacionais que derivam das individuais, ou seja, com funcionários estressados poderá aumentar os custos que são decorrentes do aumento dos acidentes de trabalho, absenteísmo, a saída de pessoas da organização, voluntária ou involuntariamente, da queda de desempenho dos trabalhadores e do aumento de erros de produção. Outro fator que

pode desencadear o aumento nos custos que estão indiretamente relacionados às reduções da motivação, da moral e na satisfação do trabalho.

2.4 A ligação entre os Estímulos Estressores e a Motivação dentro da Organização.

Robbins (2005) afirma que a motivação é uma ferramenta altamente eficaz dentro das organizações, pois através dela muitos males que existem dentro da empresa são prevenidos e amenizados. Mas é uma ferramenta que necessita de certo cuidado ao ser aplicado em conjunto, pois a motivação é o resultado da interação do indivíduo com uma situação, ou seja, é algo que é individual.

Contudo, a relação do mesmo com o seu trabalho pode ser algo que pode levá-lo ao sucesso ou ao fracasso tudo dependerá de como esse indivíduo se saíra em situações que o motive ou não. Portanto, para que essa ferramenta seja usada eficazmente, os profissionais de RH devem analisar quais são os fatores que podem motivar o maior número de funcionários e o que eles podem fazer para motivar seus funcionários.

Segundo a teoria de Herzberg *apud* Robbins (2005) existem dois fatores que explicam o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho, são eles: higiênicos e os motivacionais. Também conhecidos como fatores extrínsecos e intrínsecos.

Os fatores higiênicos que estão localizados no ambiente de trabalho são considerados extrínsecos às pessoas. Ou seja, é o que o ambiente de trabalho pode fazer com que uma pessoa seja estimulada a trabalhar e dar o seu melhor pra empresa. Fazem parte dessa categoria alguns tipos de fatores como: salários, benefícios sociais, condições físicas de trabalho, modelo de gestão, relacionamento interpessoal com os colegas. Se houver os fatores higiênicos no ambiente de trabalho, isso pode deixar de causar insatisfação das pessoas.

Contudo, se acontecer de não existir no ambiente os fatores higiênicos, corre-se o risco de causar insatisfação das pessoas no ambiente de trabalho o que pode acarretar graves e sérios problemas como, por exemplo: greve trabalhista. Esses são problemas que tem grande importância para a empresa evitá-los, por isso a empresa deve sempre analisar o que ela está fazendo para que o seu funcionário

esteja motivado, contudo, se ela não se preocupar com os fatores motivacionais ela poderá correr grandes riscos futuros.

Os trabalhadores de hoje lutam pelos seus direitos e sempre querem mais benefícios das empresas, com isso estão reivindicando os seus direitos que estão assegurados pela lei do trabalho, contudo existem empresas que não estão dispostas a cumprir com os seus deveres, e quando acontece isso, ocorrem conflitos entre empresa e funcionários, e com isso os funcionários juntamente com o sindicato dos trabalhadores se sentem no direito de fazer greves, o que pode levar a empresa a tomar decisões rapidamente, pois com greves de trabalhadores a empresa poderá perder muito mais do que se for dar o que os trabalhadores exigem. Por isso, a empresa sempre deve oferecer os benefícios que dos fatores higiênicos da teoria de Herzberg, pois eles são essenciais para um bom relacionamento entre empresa e funcionários.

O segundo fator da teoria de Herzberg *apud* Robbins (2005) o fator motivacional, que diz respeito aos fatores considerados intrínsecos, se dá pelo fato de que a pessoa é a principal responsável pela própria motivação. Ele retrata os sentimentos de auto-realização e de reconhecimento. Esse fator é um dos mais importantes, pelo fato de causar satisfação ao indivíduo, pois, uma pessoa realizada e motivada pode gerar uma alta produtividade. Caso não haja a auto-realização ou o reconhecimento, a pessoa não estará motivada, mas isso não tem o poder de causar a insatisfação do indivíduo. Pois, segundo Herzberg os fatores que levam a satisfação no trabalho não são os mesmos dos que causam a insatisfação.

A ligação entre a motivação e o estresse é algo que pode estar relacionada dentro do ambiente organizacional. Pois, funcionários que se sentem desmotivados por falta de alguns desses fatores, podem estar perto de sofrer com o estresse. Os estímulos estressores como já foi abordado anteriormente podem estar no ambiente, com isso pode se afirmar que funcionários desmotivados podem ter um alto risco de sofrerem com os estímulos estressores. E o estresse relacionado à baixa motivação pode acarretar muito mal para a empresa, pois segundo autores como o Fidelis (2007) funcionários desmotivados podem diminuir a sua capacidade de produtividade, unindo o estresse e a desmotivação os riscos desse funcionário desenvolver um problema mais sério são altíssimos, pois podem desenvolver doenças mais sérias e até cometerem suicídios. (caso: FOXCONN).

Existem empresas no mundo que tem altos índices de suicídios de funcionários. Um exemplo de empresa que teve vários funcionários que se suicidaram é a FOXCONN. A empresa tem sua sede na China e é famosa por ser a maior fabricante do mundo de aparelhos eletrônicos, sendo responsável pela produção dos produtos das empresas Apple, Sony, Dell e Nokia e é também muito conhecida pela falta de ter programas de bom relacionamento com seus funcionários.

Segundo notícia publicada pelo site Exame.com em Janeiro de 2012 a empresa sofreu ameaça de funcionários que pretendiam se suicidar coletivamente, eram cerca de 150 funcionários que estavam dispostos a saltar da cobertura da fábrica na China, como forma de protesto contra as condições de trabalho que a empresa estava oferecendo a eles, segundo os mesmos, condições sub-humanas¹.

Em 2010 aconteceu uma série de suicídios entre jovens trabalhadores, segundo a notícia reportada pelo site G1, cerca de 13 funcionários recém contratados e grande parte jovem cometeram suicídio. E em maio deste ano, o site divulgou novas notícias de que três funcionários que trabalham na Foxconn teriam se suicidado. Esse número é o maior de todos os suicídios já registrados em um único ano na empresa, após esses casos as mídias ainda reportaram outros nos anos seguintes. As maiorias dos casos estão relacionados às condições de trabalhos, onde a empresa é acusada de violar as leis trabalhistas chinesas e também de abusar de seus funcionários fisicamente e mentalmente².

Para que as empresas possam evitar casos como este, é preciso que a mesma ofereça boas condições de trabalho e também possua programas motivacionais para que seus funcionários estejam sempre dispostos á alcançarem os objetivos da empresa de forma satisfatória, ou seja, que os objetivos da empresa possam estar alinhados aos dos seus funcionários. Para que a relação entre eles seja favorável e conseqüentemente não contribua para a existência de estímulos estressores no ambiente de trabalho.

¹ Disponível em: <http://exame.abril.com.br/gestao/noticias/foxconn-enfrenta-ameaca-de-suicidio-coletivo-na-china>. Acesso em 07/11/2013

² Disponível em: <http://g1.globo.com/tecnologia/noticia/2013/05/foxconn-tem-novos-casos-de-suicidio-em-fabrica-na-china.html>. Acesso em 07/11/2013

2.5 Administrações do estresse: individual e organizacional

De acordo com Robbins (2005), a empresa e os seus grandes executivos não precisam se preocupar quanto aos seus funcionários experimentarem níveis baixos e moderados de estresse. Como já foi abordado anteriormente, níveis baixos de estresse podem ser funcionais e podem levar a um desempenho melhor de alguns funcionários. Contudo deve-se levar em consideração que níveis baixos de estresse que são mantidos durante um período muito longo, podem ameaçar o desempenho dos funcionários, e com isso é preciso que os executivos tomem ações para que esse mau não venha prejudicar a empresa. Mas principalmente os gestores de RH da empresa deve analisar que mesmo sendo um baixo nível, ele é percebido pelo funcionário como sendo indesejável. Por essa razão, existem opiniões diferentes entre os executivos e os funcionários quanto ao nível de estresse aceitável no trabalho.

Segundo Robbins (2005), existe duas abordagens sobre a administração do estresse. São elas: individuais e organizacionais.

a) **Abordagens Individuais:** é quando o funcionário assume a responsabilidade de reduzir o seu próprio nível de estresse. Ele pode usar de estratégias que são eficazes e que ajudam a pessoa a ter autocontrole do sobre seu nível de estresse. As técnicas que podem ser utilizadas são: administração do tempo, aumentar a prática de exercícios físicos, praticar treinamento para relaxamento e expandir a rede de apoio social.

b) **Abordagens Organizacionais:** nessa abordagem estão envolvidos diversos fatores causadores do estresse, que podem ser amenizados através de estratégias de recursos humanos. Um desses fatores são especialmente as demandas de tarefas e de papéis, além da estrutura organizacional que são controlados pelos executivos. Portanto, podem ser modificados. Existem algumas estratégias que podem ser utilizadas pela alta administração (executivos) nessas estratégias estão incluídas a melhoria do processo de seleção e colocação de pessoal, a fixação de objetivos realistas, o replanejamento do trabalho, o aumento do envolvimento dos funcionários, a melhoria da comunicação organizacional e a implantação de programas corporativos de bem-estar.

- **Seleção e colocação:** Ainda que certos trabalhos possuam um maior nível de estresse, uma pessoa difere da outra com relação às respostas de situações que

envolvam o mesmo. As decisões de *seleção e colocação* de pessoal devem levar em conta que existem pessoas que estão mais vulneráveis á situações de estresse, pois podem não ter experiência suficiente para estar confortável em relação à atividade que será exercida ou não possuem um centro de controle externo e por isso são mais afetadas por danos externos que podem causar o estresse. Embora a empresa não possa se restringir a contratar apenas indivíduos que possuam experiência ou que estão com centro de controle interno, são eles que melhor se adaptam aos trabalhos mais estressantes e os que melhor conseguem desempenho eficaz nessas situações. Contudo, dessa mesma forma o treinamento do indivíduo poderá aumentar a auto-eficácia do mesmo e colaborar para redução do estresse no trabalho.

- Replanejamento do trabalho: é sem dúvida uma das estratégias que podem causar efeitos positivos na administração do estresse, ele se caracteriza como sendo replanejamento das tarefas feitas pelos funcionários com o objetivo de dar maior responsabilidade ao funcionário, contudo distribuir tarefas mais significativas, maior autonomia e mais *feedback*, com todos esses fatores reunidos poderá reduzir o estresse, pois a empresa oferecerá ao funcionário maior controle sobre suas atividades e mais independência em relação aos outros. Mas, deve-se levar em consideração que nem todos os funcionários querem o enriquecimento de tarefas, portanto o replanejamento é ideal para funcionários que possuem baixa expectativa de crescimento, portanto a busca de menos responsabilidade e mais especialização. Além disso, o *feedback* poderá reduzir as incertezas em relação ao desempenho real dos funcionários. Conseqüentemente, os resultados serão positivos, pois haverá menos frustração e menor ambigüidade de papéis e menos estresse.

- Aumento do envolvimento dos funcionários no processo decisório: O estresse relacionado aos papéis que o funcionário exerce pode ser muito prejudicial, pois pode estar diretamente relacionado com a incerteza em relação às metas, às expectativas e à forma de avaliação do funcionário. Os executivos podem aumentar o controle de cada funcionário se fornecer a eles informações sobre decisões que podem afetar diretamente o seu desempenho, também definindo realisticamente os cargos e as metas de cada funcionário poderá contribuir para que não haja estresse excessivo por o funcionário não conseguir alcançá-las nunca.

- Comunicação organizacional: A forma de se comunicar com os funcionários certamente reduzirá as incertezas, pois diminui a ambiguidade e os conflitos de papéis. A percepção tem grande importância no quesito de moderar a relação entre o estresse e a resposta que ele provoca, os gestores da área de recursos humanos devem utilizar a comunicação efetivamente para moldar essa percepção dos funcionários. Os gestores devem se lembrar de que o que o funcionário entende como demanda, ameaça ou oportunidade é apenas a interpretação do mesmo, e esta poderá ser afetada caso haja símbolos ou ações comunicadas pelos dirigentes da empresa que os façam criar incertezas no que está sendo feito com eles.

Além dessas medidas de controle existe uma que pode se classificar como uma das principais medidas para evitar o estresse no trabalho que é manter programas de qualidade de vida no trabalho. De acordo com Fidelis (2007) apesar dos inúmeros programas que envolvem a qualidade de vida no trabalho, os mais frequentes são:

- Palestras sobre orientação, prevenção e controle de doenças, como: diabetes, câncer, obesidade, postura corporal, AIDS, entre outras;
- Palestras antitabagismo, drogas e alcoolismo;
- Palestras e treinamento sobre prevenção de acidentes;
- Palestras e treinamentos sobre reeducação de hábitos;
- Programas de ginástica laboral;

A qualidade de vida dentro da empresa está diretamente relacionada aos aspectos físicos, psicológicos e sociais que envolvem o indivíduo. A empresa necessita que seu quadro de funcionários geral esteja sadio para que assim a mesma consiga atingir seus objetivos mais rapidamente, caso contrário, ela poderá aumentar os custos com funcionários afastados por alguma doença. Por esse motivo muitas empresas preferem investir mais em programas de qualidade de vida para que assim a mesma não corra o risco de diminuir sua produtividade por ter funcionários doentes em sua empresa.

Em Fidelis (2007) já é constatado em pesquisas que empresas que investem mais em programas de qualidade de vida para seus funcionários tendem a aumentar a sua produtividade e a diminuir fatores que são prejudiciais a ela que são o

absenteísmo, doenças no trabalho (LER/DORT ³), o aumento no custo para tratamento de funcionários doentes e também nos casos de funcionários se afastarem da empresa por problemas de saúde relacionados ao trabalho, neste caso a empresa deverá contratar um indivíduo para ocupar o lugar do que se afastou com isso a empresa além de ter um funcionário afastado, que já possui todo um treinamento, a empresa possivelmente terá um custo para treinar outro funcionário. Por vários motivos é de grande importância para a empresa e não só para o funcionário que mantenha programas de qualidade de vida no trabalho e assim os indivíduos se sentirão mais seguros com relação aos estímulos estressores que ficarão mais escassos.

Existem alguns métodos que muitas empresas usam para que seu funcionário comece o trabalho mais relaxado. Um desses métodos é o da ginástica laboral⁴, que é correspondente a uma sequência de exercícios que tem como principal objetivo a diminuição de lesões, dores e ajudar no equilíbrio emocional dos colaboradores, o que pode gerar mais cooperação e aumentar o relacionamento interpessoal entre as pessoas que praticam juntas esse método de relaxamento. Esses exercícios físicos são aplicados durante a jornada de trabalho, com duração de 10 a 15 minutos.

As empresas têm investido muito nesse método, pois já foi comprovado por pesquisadores dinamarqueses Jaana Kuoppala e Anne Lamminpa⁵ que comandaram uma pesquisa que foi publicada pelo *Journal Occupational Medicine*, que demonstrou o quanto de benefícios dos programas de ginástica laboral podem trazer para uma empresa, e como ele pode combater a diminuição de vários males que existem dentro de uma empresa. De acordo com essa pesquisa ele ajuda a diminuir o absenteísmo no trabalho em 22%, colabora para o aumento da motivação em 38% e redução do estresse no em 40%.

Com a amenização de fatores como esses citados a cima, a consequência para isto pode ser visto como o aumento da produtividade, pois menos absenteísmos geram mais horas trabalhadas e funcionários motivados dão sempre o

³ LER: Lesões por Esforços Repetitivos; DORT: Doenças Osteoarticulares Relacionadas ao Trabalho; Disponível em: <http://www.lerdort.com.br/diferencas.php>. Acesso em 26/08/2013.

⁴ Disponível em: <http://www.laborall.com.br/empresas/servicos/13/ginastica-laboral.asp>. Acesso em: 20/04/2013

seu melhor, sendo assim a empresa só tem á ganhar aplicando esses programas de qualidade de vida no trabalho.

⁵ Disponível em:

http://ciclovivo.com.br/notícia/funcionarios_faltam_menos_nas_empresas_que_investem_em_sua_qualidade_de_vida. Acesso em: 20/04/2013

3. METODOLOGIA

Este trabalho de graduação foi elaborado com a utilização do método de estudo de caso em uma empresa AGIL cobrança com o objetivo de identificar o grau de estresse em seus colaboradores.

A empresa AGIL é uma empresa privada de cobrança localizada no município de Americana no estado de São Paulo. Seus principais clientes são lojas de varejo e atacado que precisam desse tipo de serviço para sanar o problema de inadimplência dentro da empresa.

Na empresa trabalham cerca de 40 colaboradores que atuam na área de call-center em cobrança, composto por colaboradores de perfil jovem na maioria são estudantes que buscam estágio na área administrativa para cumprir as horas de estágio. Em suas funções os funcionários da empresa AGIL trabalham para cumprir metas que são compostas por número de telefonemas feitos por dia e número de contas mínimas para ser recebida no mês. Essas metas são estipuladas pelos gerentes e proprietários da empresa de acordo com a urgência de recebimento das dívidas repassadas pelas empresas que contratam esse serviço de cobrança.

3.1 Como é o Método do Estudo de caso

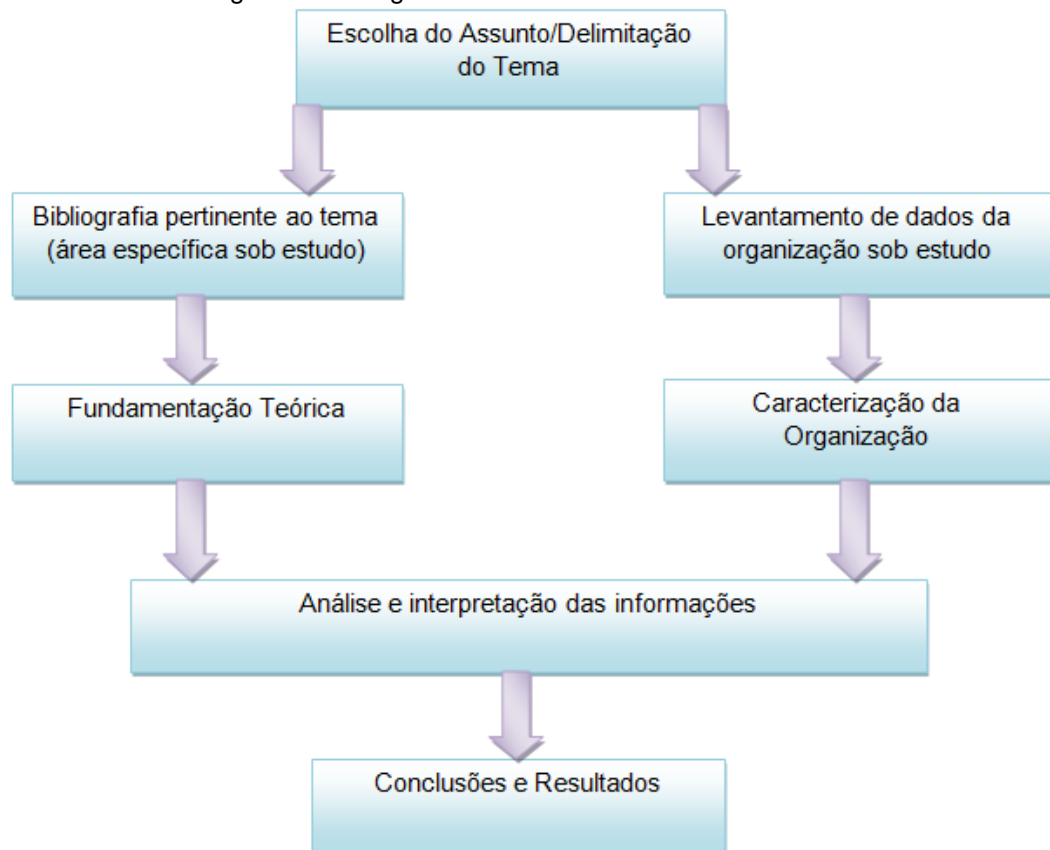
Um método é um conjunto de processos pelos quais se torna possível conhecerem uma determinada realidade, produzir determinado objeto ou desenvolver certos procedimentos ou comportamentos Oliveira (1999) *apud* Romero, Oliveira e Nunes (2007). O método científico caracteriza-se pela escolha de procedimentos sistemáticos para descrição e explicação de uma determinada situação sob estudo, onde a sua escolha deve estar baseada em dois critérios básicos: a natureza do objetivo ao qual se aplica e o objetivo que se tem em vista no estudo Fachin (2001) *apud* Romero, Oliveira e Nunes (2007).

Segundo Tachizawa (1991) o método de pesquisa de Estudo de Caso é composto por uma análise específica da relação entre hipóteses, modelos e teorias e um caso real.

A figura 6 abaixo ilustra o modelo metodológico utilizado na construção de um trabalho de graduação, e as etapas necessárias para a elaboração do mesmo. E o quanto é importante para a finalização do trabalho a etapa de análise e interpretação e informações para a conclusão. Neste caso, uma das análises a ser feita será a

análise do Estudo de Caso da empresa AGIL Cobrança, onde será aplicado um questionário para identificar o grau de estresse de seus colaboradores.

Figura 6: : Modelo metodológico de monografia de estudo de caso.



Fonte: Adaptado de Tachizawa (1991)

A pesquisa elaborada para construção do estudo de caso deste trabalho é constituída por 30 perguntas de caráter objetivo, classificada na abordagem qualitativa, descritiva e exploratória, validada por Tamayo e Paschoal (2004) *apud* Romero, Oliveira e Nunes (2007) com título de “Os indicadores da escala de estresse no trabalho”, onde foram elaborados a partir da análise de literatura sobre os estímulos estressores presentes no ambiente organizacional e suas reações psicológicas ao estresse no trabalho. De acordo com Denzin e Lincoln (2000) *apud* Romero, Oliveira e Nunes (2007) pesquisas de natureza qualitativa englobam enormes variedades de materiais empíricos que podem ser estudos de caso, experiências pessoais, histórias de vida, relatos de introspecções, produções e artefatos culturais, interações, enfim, materiais que descrevem a rotina e os

significados da vida humana em grupos. Neste caso, a pesquisa deste trabalho irá relatar se sofrem com os estímulos estressores no ambiente de trabalho.

A presente pesquisa buscou identificar os níveis de estresse nos funcionários da empresa AGIL Cobrança, Ltda. Onde foi aplicado um questionário na empresa para descobrir qual a escala de estresse dos funcionários da empresa AGIL Cobrança, Ltda.

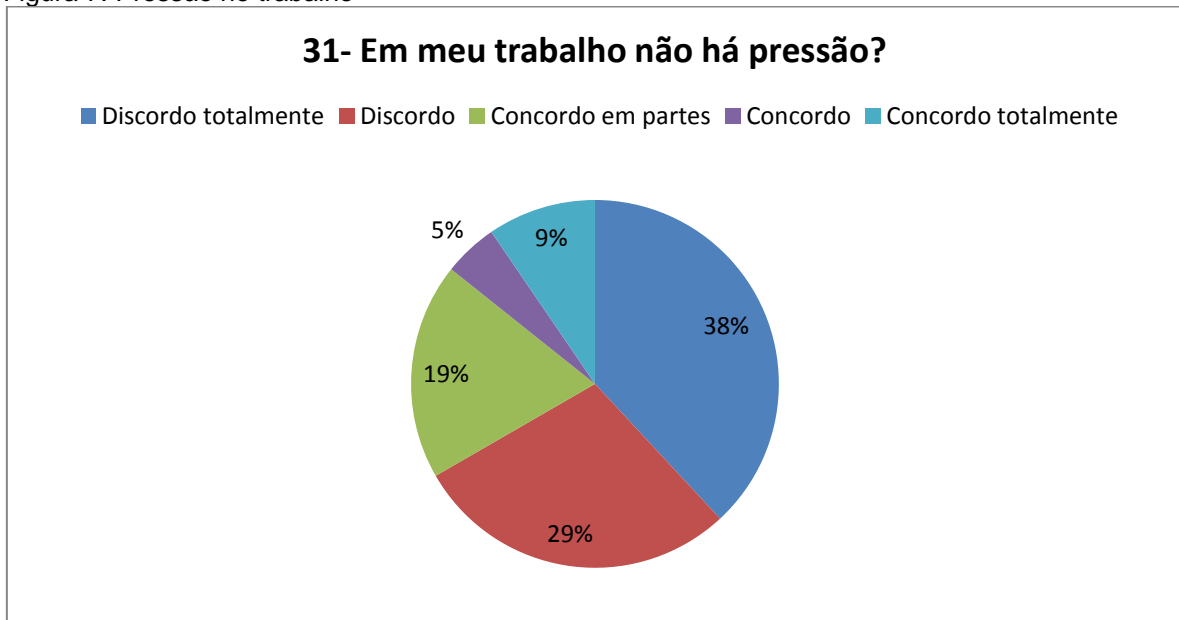
4. DESENVOLVIMENTO DE PESQUISA

Após a análise das respostas do questionário aplicado na empresa, podem ser observados alguns estímulos estressores presentes no ambiente de trabalho da mesma. Onde os funcionários da empresa se sentem incomodados em alguns pontos levantados pela pesquisa.

Conforme os dados obtidos nas figuras 7, 8 e 9 pode se observar alguns estímulos estressores presentes nos colaboradores da empresa, dos quais são eles: a existência de pressão, a má distribuição das tarefas e o trabalho excessivo.

4.1 Existência de pressão:

Figura 7: Pressão no trabalho



Fonte: Elaborado pela autora

Robbins (2005) cita que quando os funcionários se sentem pressionados com metas inatingíveis para realização de algo, esses funcionários consequentemente desenvolverão estresse em seu comportamento. Para que essa pressão seja amenizada pela existência de metas impossíveis de serem alcançadas, o autor Robbins (2005) disponibiliza uma estratégia que ajuda o gestor a controlar esse tipo de estímulo estressor no ambiente de trabalho.

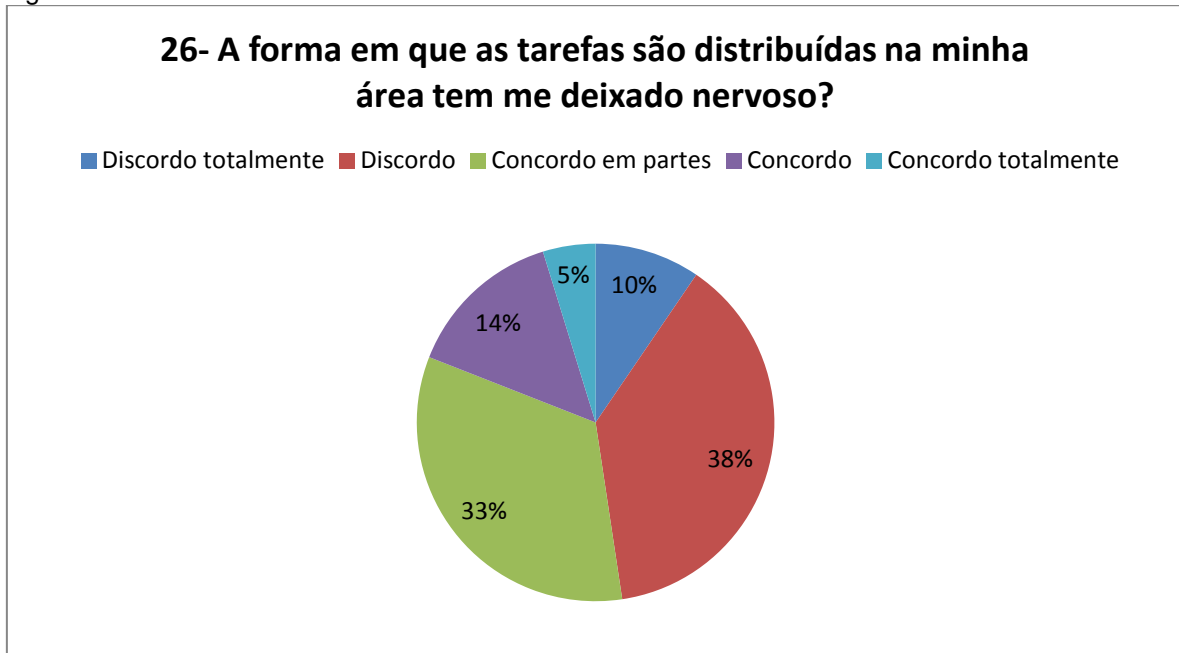
Uma das estratégias apresentadas por Robbins (2005) é a de propor o Aumento do envolvimento dos funcionários no processo decisório, onde esse

envolvimento possa diminuir o estresse causado pelas incertezas em relação às metas. Neste caso, a redefinição dos cargos e as metas poderão contribuir para que não existam estímulos estressores por pressões dos funcionários para alcançá-las.

Existe uma oportunidade de melhoria que a empresa poderia aplicar para que houvesse a eliminação e também a prevenção de estímulos estressores no ambiente de trabalho, essa oportunidade está apresentada acima juntamente com uma cobrança menor dos superiores para com os funcionários.

4.2 Má distribuição das tarefas causa irritação nos funcionários:

Figura 8: Tarefas más distribuídas



Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme Robbins (2005) o estresse pode estar diretamente relacionado às tarefas em que o funcionário exerce dentro da empresa, e quando o funcionário se sente prejudicado pela forma com que essas tarefas estão sendo distribuídas, isso pode acarretar sérios problemas para a empresa. Como o aumento do absenteísmo e a diminuição da produtividade e também pode afetar o clima organizacional, devido ao mau humor, que também é um dos estímulos estressores presentes em colaboradores não satisfeitos com suas tarefas.

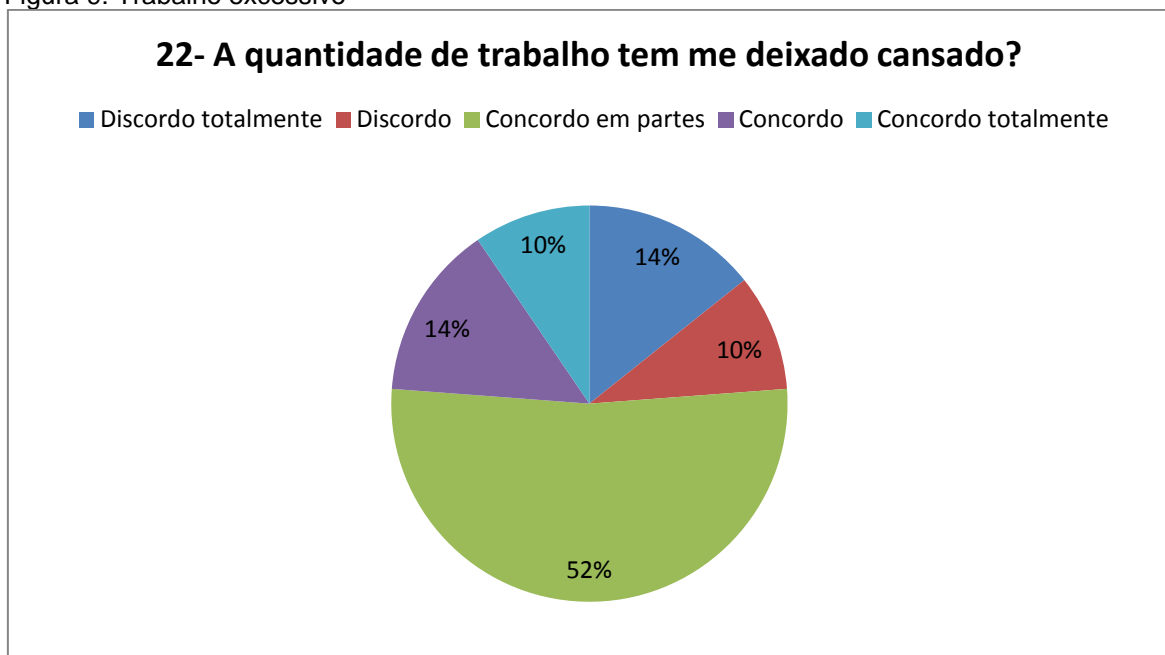
Na empresa pesquisada existe a política de cobrança de metas e resultados estabelecidos por ela, relacionado á isso existe a má distribuição das tarefas. O fato

das cobranças serem feitas de forma planejada, isto é, as metas não são distribuídas levando em consideração o grau de experiência, o tempo na função e qualificação técnica do indivíduo, pode ser determinante na forma com que os funcionários lidam com este fator estressor. Sabe-se que o número de ligações do funcionário veterano é bem maior do que o número de ligações do funcionário novato, devido à experiência que o veterano já tem e o novato ainda está adquirindo.

Portanto, para que os funcionários não se sintam prejudicados pela má distribuição das tarefas e metas, a empresa não deveria distribuir por igual o número de tarefas a todos os funcionários da organização. Assim a gestão de distribuição de tarefas deveria ser mediada pelo imediato supervisor da equipe de trabalho, o qual deveria ter domínio total da matriz de habilidades dos membros da equipe, proporcionando uma distribuição justa, eficiente e menos nociva na questão do estresse. Essa seria uma proposta de melhoria para a empresa, para que a mesma pudesse diminuir esse estímulo estressor relacionado com a má distribuição das tarefas aos seus funcionários.

4.3 Trabalho excessivo:

Figura 9: Trabalho excessivo



Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com a figura 9 acima, também existe a questão do trabalho excessivo, que é considerado um dos estímulos estressores mais existentes no

ambiente de trabalho, devido às empresas sempre requerer o Máximo de produtividade de seus funcionários. Aumentando assim, a quantidade de peças a serem produzidas no caso de uma empresa de manufatura e uma quantidade maior de telefonemas a serem feitos por dia, no caso da empresa de cobrança. Apesar da diferença nos dois setores, percebe-se que a cobrança por resultados e pela produtividade é cada vez maior por parte das empresas.

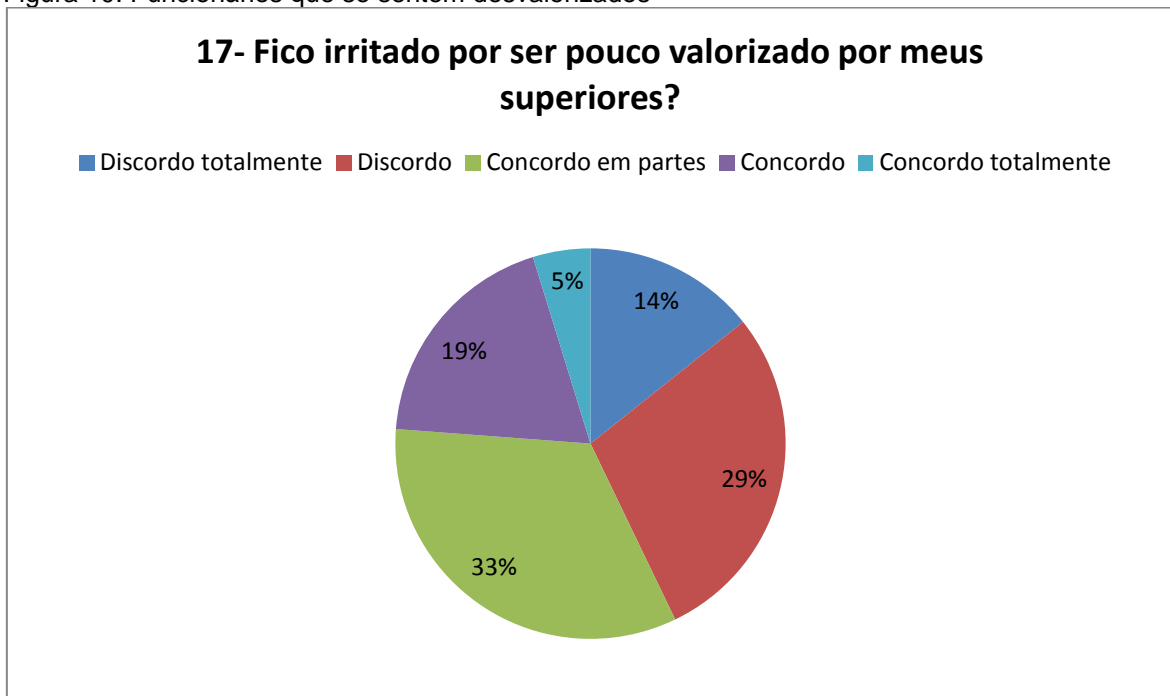
Para que esses estímulos estressores sejam banidos do ambiente organizacional existem estratégias onde os gestores podem usar para eliminar este tipo de problema. Essa estratégia é apresentada pelo autor Robbins (2005) que é a estratégia do Replanejamento do trabalho, que tem como principal objetivo o replanejamento das tarefas realizadas pelos colaboradores dentro da empresa, visando à distribuição de tarefas mais significativas, onde os funcionários possam ter mais responsabilidades ao realizá-las e também uma maior autonomia do mesmo na realização de suas tarefas. Para que haja uma melhor organização do trabalho, e conseqüentemente diminua os estímulos estressores existentes no ambiente de trabalho, e também possa haver uma maior eficiência na atividade desenvolvida e no bem estar do indivíduo.

As estratégias apresentadas acima servem de base para a melhoria da empresa em questão, para que esse estímulo estressor não esteja mais presente no ambiente da mesma. E conseqüentemente a empresa não precise aumentar seus custos com outros fatores que derivam da não satisfação do mesmo com as suas tarefas, tais fatores são: contratação de novos funcionários, já que funcionários não satisfeitos com o seu trabalho sempre estão dispostos a encontrarem empregos que o satisfaçam, aumento no absenteísmo e clima organizacional afetado pelo cansaço dos funcionários.

Também existem outros pontos que foram levantados durante a análise de dados, dos quais podemos encontrar estímulos estressores presente no ambiente de trabalho na empresa pesquisada, que serão ilustrados nos itens abaixo:

4.4 Baixa valorização da equipe pelos superiores:

Figura 10: Funcionários que se sentem desvalorizados



Fonte: Elaborado pela autora.

Na figura 10 pode se identificar a presença do estímulo estressor à falta de reconhecimento dos superiores para com os colaboradores nas tarefas realizadas.

De acordo com Fidelis (2007) a falta de reconhecimento dos superiores para com os trabalhos exercidos pelos funcionários é um estímulo estressor existente no ambiente de trabalho de muitas empresas. A falta de reconhecimento dos superiores para com os trabalhadores pode e estar diretamente relacionada aos fatores higiênicos da teoria de Herzberg *apud* Robbins (2005) onde diz que a falta de fatores higiênicos no ambiente de trabalho como: condições físicas de trabalho, modelo de gestão, salários e benefícios sociais, podem causar a insatisfação dos trabalhadores.

Quando um funcionário se sente pouco valorizado pelos seus superiores isso indica que o grau de satisfação com o reconhecimento do seu trabalho que está sendo feito, não está bom, ou seja, o grau de satisfação com a falta de valorização dos funcionários pelos seus superiores está sendo um estímulo estressor atenuante dentro da organização. Esse estímulo estressor pode acarretar sérios problemas dentro da empresa, como o clima organizacional ruim, a baixa motivação, elevação do absenteísmo e a baixa produtividade.

Uma das estratégias apresentadas por Robbins (2005) que caberia neste tópico e que pode ser vista como proposta de melhoria para a empresa seria a estratégia de Aumento do envolvimento dos funcionários no processo decisório. Ou seja, os gestores poderiam envolver mais os funcionários em outras atividades da empresa, além da que ele executa, como por exemplo: auxiliar os superiores em alguma atividade que ele desenvolva. Assim, o funcionário que está se sentindo pouco valorizado pelo seu superior estará mais envolvido em outras atividades dentro da empresa além daquela que ele exerce. Com essa estratégia, os gestores podem aumentar o controle de cada funcionário, com isso aumentará a relação interpessoal entre os funcionários e seus superiores, garantindo um bom clima organizacional e também a inexistência deste estímulo estressor no ambiente de trabalho.

Fidelis (2007) afirma que toda empresa necessita que seu quadro de funcionários geral esteja sadio para que assim a mesma consiga atingir seus objetivos mais rapidamente, caso contrário, ela poderá aumentar os custos com funcionários afastados por alguma doença.

4.5 Clima organizacional prejudicado pela fofoca existente no ambiente de trabalho:

Figura 11: Fofoca no trabalho, um estímulo estressor.



Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com a figura 11 acima, pode se observar que os funcionários se sentem de mau humor com a existência de fofocas no ambiente de trabalho. Ou seja, o clima organizacional está prejudicado por esse estímulo estressor presente no ambiente da equipe de trabalho.

Fidelis (2007) o grau de satisfação com pares, ou seja, o relacionamento entre funcionários que estão no mesmo nível hierárquico, neste caso, está afetado pela falta do relacionamento interpessoal entre os colegas de trabalho. Com isso, o estímulo estressor além de provocar um clima organizacional ruim, ele também afeta causando o estresse nas pessoas que estão envolvidas dentro de um ambiente como este.

Além do clima organizacional e a relação interpessoal estarem afetadas, existe outro fator potencial deste estímulo estressor no ambiente de trabalho que está ligado a teoria de Herzberg, que é a teoria dos dois fatores. Segundo Herzberg *apud* Robbins (2005) existe dois fatores que explicam o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho, são eles: higiênicos e os motivacionais. Também conhecidos como fatores extrínsecos e intrínsecos. Neste caso, o fator extrínseco às pessoas seria o que está sendo afetado pelo estresse, ou seja, o fator extrínseco é o que o ambiente de trabalho pode estimular ou desestimular uma pessoa a trabalhar. Ou seja, caso o ambiente de trabalho esteja sendo prejudicado por algum estímulo estressor, como a fofoca e o mau humor dos funcionários, esses estímulos podem desestimular os trabalhadores a cumprirem corretamente as suas tarefas.

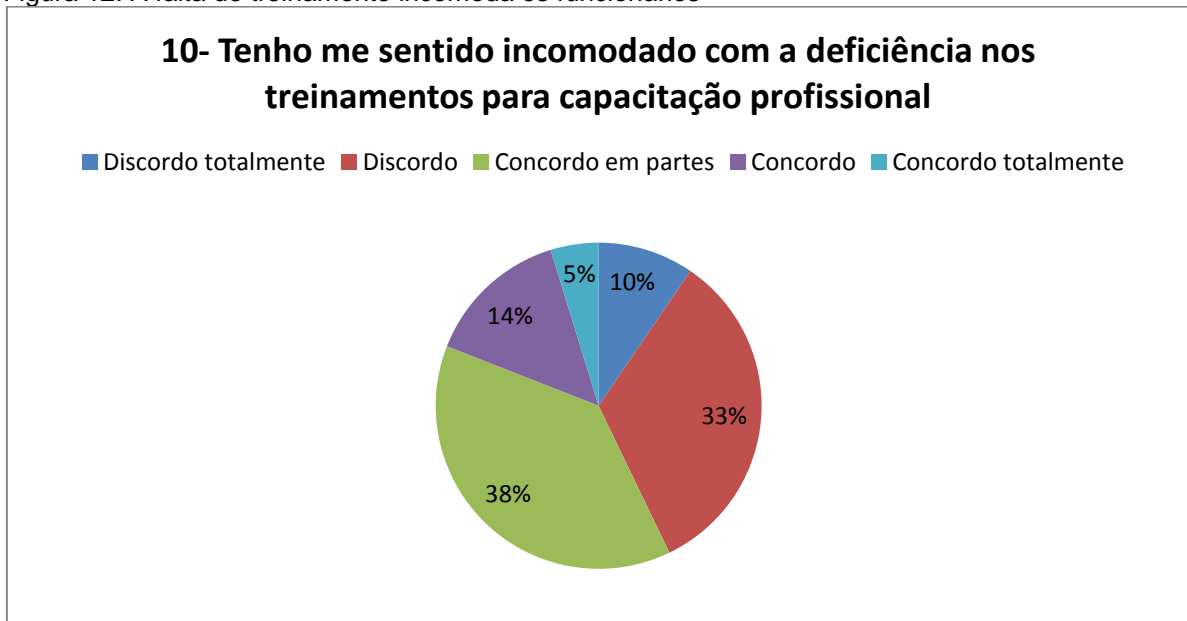
Uma das estratégias que pode ser aplicada a este tipo de estresse, é o método da ginástica laboral. Esse método tem como principal característica uma sequência de exercícios que visa o relaxamento muscular e emocional do funcionário. Neste caso, esse método pode ser usado como uma estratégia que ajudará no equilíbrio emocional dos colaboradores e também contribuirá para um melhor relacionamento interpessoal entre os funcionários, já que alguns exercícios são feitos em grupos. E também colaborará para uma melhor cooperação em equipe, diminuindo assim os conflitos internos e conseqüentemente melhorando o humor e o clima organizacional.

As estratégias mencionadas acima são proposta de melhoria apresentada á empresa para a prevenção, administração e eliminação desse estímulo estressor

que está relacionado a falta de relação interpessoal entre os funcionários e que contribui para um clima organizacional ruim e também para a existência de mal humor, que é um dos sintomas do estresse.

4.6 Deficiência nos treinamentos para capacitação profissional da equipe de trabalho:

Figura 12: A falta de treinamento incomoda os funcionários



Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com a figura 12 acima, pode se observar que boa parte dos funcionários da empresa pesquisada se sentem incomodados com a falta dos treinamentos para a capacitação profissional da equipe de trabalho. A existência deste fator de incômodo pode ser definido como um estímulo estressor, devido aos funcionários se sentirem ameaçados de certa forma com a deficiência de treinamento da equipe de trabalho.

De acordo com Chiavenato (2010) a existência de treinamento na empresa pode alterar o comportamento dos funcionários rumo aos objetivos da empresa, ou seja, funcionários bem treinados possuem uma melhor habilidade para desenvolver suas tarefas, contribuindo assim para uma maior produtividade e gerando lucros para a organização. Contudo, a falta de capacitação profissional pode gerar uma baixa motivação e também um sentimento de desvalorização nos funcionários,

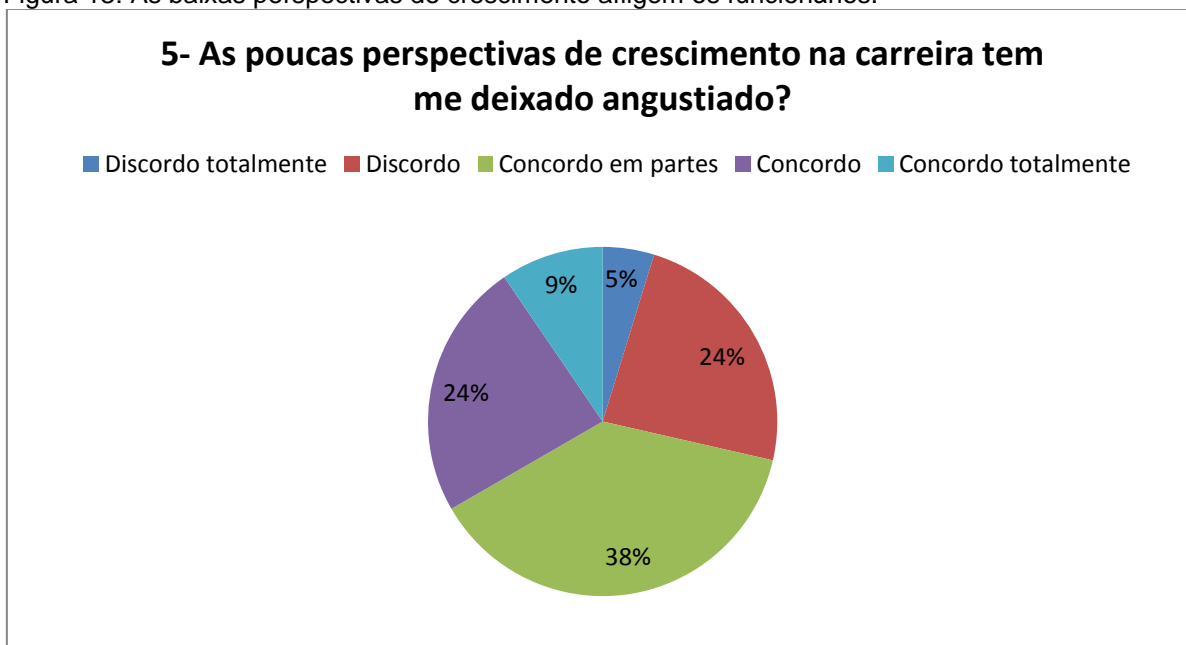
diminuindo assim a sua produtividade e o comprometimento para uma melhor execução de seu trabalho.

Uma das estratégias que poderia ser utilizada pela empresa para melhorar os desenvolvimentos dos treinamentos envolvidos com a capacitação profissional, é a estratégia de treinamento das equipes de trabalho. Essa estratégia é disponibilizada pelo autor Chiavenato (2010) que tem como principal objetivo a pesquisa das necessidades de treinamento a serem satisfeitas pelos colaboradores, desenhar o programa de treinamento, aplicar o programa de treinamento e avaliar os resultados obtidos pelos colaboradores através do treinamento. Através desses treinamentos as pessoas poderão assimilar de uma forma mais clara e melhor as informações passadas pela empresa, aprender a desenvolver habilidades e desenvolver comportamentos e atitudes diferentes através do treinamento.

Essa estratégia mencionada acima pode ser definida como sendo uma proposta de melhoria para a eliminação e prevenção desse estímulo estressor relacionado á falta de treinamentos na empresa.

4.7 Não existe um plano de carreira para os funcionários na empresa:

Figura 13: As baixas perspectivas de crescimento afligem os funcionários.



Fonte: Elaborado pela autora

Conforme os dados ilustrados na figura 13 acima, pode se observar que um dos estímulos estressores presentes no ambiente de trabalho da empresa é a falta

de um plano de carreira na empresa. Ou, seja as perspectivas de crescimento na carreira tem afetado os colaboradores, causando um desconforto emocional nos colaboradores, o que potencializa a existência do estresse. Gerando assim degradações em várias áreas relacionadas ao trabalho do indivíduo. Ou seja, a baixa motivação relacionada às pequenas perspectivas de crescimento na empresa contribuindo para a diminuição da produtividade relaciona as atividades desenvolvidas pelo colaborador e ao comprometimento do mesmo para alcance das metas e objetivos estipulados pela empresa.

Contudo, existem algumas estratégias que são utilizadas para combater esse tipo de estímulo estressor, que tem como principal objetivo uma melhor organização do trabalho e também a criação de um plano de carreira para a empresa. Uma das estratégias a ser utilizada é apresentada por Robbins (2005) que é a estratégia de Replanejamento do Trabalho, onde é possível replanejar as tarefas de forma a existir a descentralização das atividades com o objetivo de dar maior responsabilidade ao funcionário o que contribui para que o mesmo tenha maiores perspectivas de crescimento dentro da organização.

Na empresa pesquisada, pode ser observado, que existia uma sobrecarga de tarefas muito grande em cima dos supervisores das equipes de trabalho. O que contribuía para o estresse dessas pessoas, e também centralizava a tomada de decisões. Com a estratégia de Replanejamento do trabalho poderia ser criado um novo cargo subordinado ao dos supervisores, mas que fosse a cima da equipe de trabalho, onde as atividades saturadas dos supervisores fossem repassadas para o ajudante dos supervisores. Com a execução dessa estratégia iria descentralizar a execução das atividades desenvolvidas somente pelos supervisores, existiria um maior envolvimento dos funcionários que a executassem e também aumentaria as perspectivas de crescimento dos colaboradores com relação ao plano de carreira existente.

Outra estratégia a ser utilizada poderia ser a criação de um plano de carreira para os colaboradores da empresa. Segundo Glowinkowski e Cooper (1987) *apud* Romero, Oliveira e Nunes (2007) a existência de um plano de carreira definido na empresa é muito importante para o próprio desenvolvimento da mesma. Ou seja, uma empresa que não tem um plano de carreira definido certamente no futuro terá poucas chances de sucesso, e a falta de perspectivas de promoções e crescimento

na carreira para com os seus colaboradores pode ter como consequência funcionários descompromissados e desestimulados a alcançar os objetivos que a empresa propõe.

As estratégias apresentadas acima são estratégias que propõem melhorias para a empresa em questão, uma vez que, se aplicado esses conceitos a empresa pode prevenir e eliminar além de administrar esse estímulo estressor relacionado às poucas perspectivas de crescimento na empresa.

4.8 Competição entre funcionários em busca por melhores resultados pode elevar o mau humor, prejudicando o clima organizacional da empresa.

Figura 14: Existência de competição entre funcionários.



Fonte: Elaborado pela autora.

Através dos dados obtidos na figura 14 acima, percebe-se que a existência de competição no ambiente de trabalho é um estímulo estressor que pode estar relacionado com o mau clima organizacional provocado pela falta de relacionamento interpessoal entre os colaboradores.

Chiavenato (2010) afirma que a os gestores devem levar em consideração que o mau clima organizacional pode ser um dos estímulos estressores que existe no ambiente de trabalho, e que pode estar relacionado a relação interpessoal entre os colegas de trabalho, ou seja, a falta do bom relacionamento com a equipe de

trabalho contribui para um clima organizacional ruim. Uma vez que os mesmos não trabalham em equipe e sim individualmente, o que aumenta a concorrência e conseqüentemente gera o estresse.

Uma das estratégias que podem ser utilizadas nesse caso é a implementação de programas que contribuem para a qualidade de vida no trabalho. Um desses programas é a Ginástica Laboral, que além de ajudar no relaxamento dos funcionários através de exercícios, os mesmo também contribuem para uma série de outros fatores relacionados ao trabalho, como a diminuição de lesões, dores, relaxamento, ajuda no equilíbrio emocional, e também contribui para o melhoramento do relacionamento interpessoal entre os funcionários, uma vez que esses exercícios são elaborados em conjunto.

A proposta de melhoria para a empresa, é que a mesma poderia utilizar as estratégias citadas acima para um melhor relacionamento entre seus funcionários e também para um melhor clima organizacional, o que contribui para a diminuição do estresse relacionado á competição entre os funcionários.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante o estudo de caso apresentado, até mesmo uma empresa de pequeno porte, está permeada de estímulos estressores no seu dia a dia. A insatisfação dos funcionários com respeito a alguns pontos levantados pela pesquisa demonstra que o gestor deve estar atento para o caso desta situação se degenerar para o estresse na equipe, causando um ambiente ruim e funcionários doentes.

As sugestões apresentadas na análise da pesquisa para a contenção dos estímulos estressores na empresa alvo, são todas de baixo custo de implementação, pois não utilizam nenhum recurso sofisticado, e sim apenas uma reorganização do trabalho, e acompanhamento das condições de trabalho da equipe. Os treinamentos citados como estratégia a ser utilizada para a minimização dos estímulos estressores relacionados à falta de treinamento para as tarefas a serem realizadas, podem ser elaborados e ministrados pelos membros mais experientes da equipe, o que favorece ainda a redução dos custos envolvidos na solução do problema.

Outro ganho com essa estratégia é estimular os colaboradores com novas atividades (elaboração dos treinamentos) o que contribui para um melhor envolvimento dos funcionários com outras atividades e assim diminuindo a monotonia e a falta de perspectiva de crescimento na empresa.

Apesar de ter sido apresentado durante o trabalho os aspectos negativos dos estímulos estressores, vale lembrar que existem profissionais que trabalham de maneira produtiva estando sobre condições pequenas de estresse por um período curto.

Enfim, na realização do estudo apresentado neste trabalho foi adquirido grande conhecimento sobre a área de gestão de pessoas e também de como é importante para os gestores estar atento aos estímulos estressores provenientes do trabalho em relação a sua equipe. Foi de grande valia os conhecimentos recebidos durante as aulas dos cursos de administração geral e gestão de pessoas que ajudaram a aplicação prática dos respectivos conceitos aprendidos.

REFERÊNCIAS

ASSIS, Marcelino Tadeu de. **Indicadores de Gestão de Recursos Humanos:** usando indicadores demográficos, financeiros e de processos na gestão do capital humano / Marcelino Tadeu de Assis – Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. 2010. **Gestão de Pessoas.** Rio de Janeiro : Elsevier, 2010.

_____. 1994. **Gerenciando Pessoas.** São Paulo : Makron Books, 1994.

COSTA, Miguel Ângelo. **Stress nas Organizações.** Um Mal Necessário?. Comportamento Organizacional, 2012. Acesso em 28/08/2013, às 20h00. Disponível em: <http://www.slideshare.net/miguelcosta96155669/stress-organizacionalum-mal-necessario?utm_source=slideshow03&utm_medium=ssemail&utm_campaign=shareslideshow_loggedout>.

Disponível em:

<<http://www.laborall.com.br/empresas/servicos/13/ginasticalaboral.asp>>, 2012.

Acesso em 04/04/2013, às 16h00.

Disponível em:

<http://ciclovivo.com.br/noticia/funcionarios_faltam_menos_nas_empresas_que_investem_em_sua_qualidade_de_vida>, 2011. Acesso em 15/05/2013, às 8h00.

Disponível em:<<http://www.lerdort.com.br/diferencas.php>. Acesso em 26/08/2013>

Acesso em 04/04/2013, às 11h00.

Disponível em:

<<http://economia.estadao.com.br/noticias/suacarreira%2cafastamento-por-estresse-cresce-28%2c81158%2c0.htm>> Acesso em 04/04/2013, às 11h00.

FIDELIS, Gilson José. **Gestão de Recursos Humanos:** tradicional e estratégica. 2ª ed. São Paulo: Érica, 2007.

ROBBINS, Stephen P. 2009. **Comportamento Organizacional.** São Paulo : Pearson Prentice Hall, 2009.

_____, Stephen P. **Comportamento Organizacional,** Timonthy A. Judge, Felipe Sobral; 14. Ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SPECTOR, Paul E. Psicologia nas Organizações. São Paulo: Saraiva 2002.

Tachizawa, Takeshy. **Como fazer monografia na prática** – 2. Ed. – Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1991.

BISPO, Carlos Alberto Ferreira, **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**, EESC-USP, Revista Produção, v. 16, n. 2, Maio/Ago. 2006.

TAMAYO, Álvaro; PASCHOAL Tatiane. **Validação da Escala de Estresse no Trabalho**. Estudos da Psicologia, Natal v.9, n. 1, p. 45-52, Jan. – abr. 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/epsic/v9n1/22380.pdf> > Acesso em 09/04/2013.

ROMERO, S.M.; OLIVEIRA, O. ; NUNES, C, S.; **Estresse no Ambiente Organizacional**: estudo sobre o corpo gerencial. ULBRA, Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos07/1215_SEGET0701Stress.pdf> Acesso em: 10/08/2013.

GREGO, Maurício, (14/04/2011). **Foxconn é Alvo de Denúncias de Trabalho Escravo**: Maior fabricante de equipamentos eletrônicos do mundo, a Foxconn, que anunciou investimentos de 12 bilhões de dólares no Brasil, é acusada de maus tratos aos funcionários. EXAME.COM. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/tecnologia/noticias/foxconn-e-alvo-de-denuncias-detrabalho-escravo?page=2>> Acesso em: 02/11/2013.

FOXCONN tem novos casos de suicídio em fábrica na China: Pelo menos três funcionários se mataram em fábrica de Zhengzhou. 'Motivos não estão claros', diz organização que monitora trabalho no país. (18/05/2013), Disponível em: <<http://g1.globo.com/tecnologia/noticia/2013/05/foxconn-tem-novos-casos-de-suicidio-em-fabrica-na-china.html>> Acesso em: 02/11/2013.

VERGARA, Sylvia Constant. 2009. **Gestão de Pessoas**. São Paulo : Atlas, 2009.

ANEXOS

Nível de Estresse no Trabalho

O seu trabalho é estressante? Como você vem enfrentado as dificuldades no dia de seu trabalho? Responda o questionário abaixo e ajude a determinar quais as principais fontes de estresse no trabalho e criar novos métodos para controlar e reduzir o impacto negativo da atividade laboral na sua vida. Suas respostas serão totalmente sigilosas e muito importantes para a pesquisa.

Qual a sua profissão?

Qual a área de atuação da empresa que trabalha?

Qual a sua idade?

Quanto tempo trabalha no seu emprego atual? (em meses)

Nível de escolaridade

1- Os prazos estipulados para a realização das minhas tarefas são satisfatórios? *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Concordo em partes
- Concordo
- Concordo totalmente

2- Fico de mau humor por me sentir isolado na organização *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Concordo em partes
- Concordo
- Concordo totalmente

3- A competição no meu ambiente de trabalho tem me deixado de mau humor *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Concordo em partes
- Concordo
- Concordo totalmente

4- Fico de mau humor por ter que trabalhar durante muitas horas seguidas *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Concordo em partes
- Concordo
- Concordo totalmente

5- As poucas perspectivas de crescimento na carreira tem me deixado angustiado *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Concordo em partes
- Concordo
- Concordo totalmente

6- Sinto-me incomodado por meu superior tratar-me mal na frente de colegas de trabalho *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Concordo em partes
- Concordo
- Concordo totalmente

7- Tenho me sentido incomodado por trabalhar em tarefas abaixo do meu nível de habilidade *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Concordo em partes
- Concordo
- Concordo totalmente

8- O tempo insuficiente para realizar meu volume de trabalho deixa-me nervoso *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Concordo em partes
- Concordo
- Concordo totalmente

9- A falta de comunicação entre mim e meus colegas de trabalho deixa-me irritado *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Concordo em partes
- Concordo
- Concordo totalmente

10- Tenho me sentido incomodado com a deficiência nos treinamentos para capacitação profissional *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Concordo em partes
- Concordo
- Concordo totalmente

11- Sinto-me incomodado por ter que realizar tarefas que estão além da minha capacidade *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Concordo em partes
- Concordo
- Concordo totalmente

12- Fico de mau humor com "fofoca" no meu ambiente de trabalho. *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Concordo em partes
- Concordo
- Concordo totalmente

13- O tipo de controle existente em meu trabalho me irrita? *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Concordo em partes
- Concordo
- Concordo totalmente

14- Sinto-me incomodado com a falta de informação sobre minhas tarefas no meu trabalho? *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Concordo em partes
- Concordo
- Concordo totalmente

15- Fico incomodado por meu superior evitar me incumbir de responsabilidades importantes? *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Concordo em partes
- Concordo
- Concordo totalmente

16- A falta de autonomia na execução do meu trabalho tem sido desgastante *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Concordo em partes
- Concordo
- Concordo totalmente

17- Fico irritado por ser pouco valorizado por meus superiores? *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Concordo em partes
- Concordo
- Concordo totalmente

18- Tenho estado nervoso por meu superior me dar ordens contraditórias? *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Concordo em partes
- Concordo
- Concordo totalmente

19- A falta de compreensão sobre quais são minhas responsabilidades neste trabalho tem me causado irritação? *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Concordo em partes
- Concordo
- Concordo totalmente

20- A falta de capacitação adequada para realização das minhas tarefas tem me deixado irritado *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Concordo em partes
- Concordo
- Concordo totalmente

21- Sinto-me incomodado com a comunicação existente entre mim e meu superior *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Concordo em partes
- Concordo
- Concordo totalmente

22- A quantidade de trabalho tem me deixado cansado *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Concordo em partes
- Concordo
- Concordo totalmente

23- Sinto-me irritado por meu superior encobrir meu trabalho bem feito diante de outras pessoas *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Concordo em partes
- Concordo
- Concordo totalmente

24- Tenho me sentido incomodado com a falta de confiança de meu superior sobre o meu trabalho *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Concordo em partes
- Concordo
- Concordo totalmente

25- Fico irritado com a discriminação/favoritismo no meu ambiente de trabalho *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Concordo em partes
- Concordo
- Concordo totalmente

26- A forma em que as tarefas são distribuídas na minha área tem me deixado nervoso *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Concordo em partes
- Concordo
- Concordo totalmente

27- Sinto nervosismo em ter que me manter atualizado com mudanças tecnológicas *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Concordo em partes
- Concordo
- Concordo totalmente

28- As estratégias utilizadas para introduzir novas tecnologias me deixam angustiado. *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Concordo em partes
- Concordo
- Concordo totalmente

29- Tenho me sentido incomodado com a falta de confiança de meu superior sobre o meu trabalho? *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Concordo em partes
- Concordo
- Concordo totalmente

30- Sinto-me irritado com a deficiência na divulgação das informações sobre decisões organizacionais? *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Concordo em partes
- Concordo
- Concordo totalmente

31- Em meu trabalho não há pressão? *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Concordo em partes
- Concordo
- Concordo totalmente

Deixe aqui seu comentário ou sugestão.

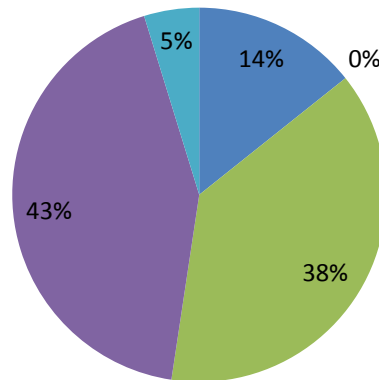
Tabela 2

Perguntas Respostas	Discordo totalmente	Discordo	Concordo em partes	Concordo	Concordo totalmente	Total
1	3	0	8	9	1	21
2	2	9	9	1	0	21
3	2	7	5	6	1	21
4	3	10	1	6	1	21
5	1	5	8	5	2	21
6	7	8	2	3	1	21
7	3	9	5	3	1	21
8	3	9	6	1	2	21
9	4	12	4	1	0	21
10	2	7	8	3	1	21
11	6	12	2	1	0	21
12	1	3	6	4	7	21
13	2	10	4	3	2	21
14	4	11	3	1	2	21
15	3	9	5	3	1	21
16	5	8	4	3	1	21
17	3	6	7	4	1	21
18	7	6	4	3	1	21
19	4	10	4	2	1	21
20	3	11	4	3	0	21
21	6	10	3	2	0	21
22	3	2	11	3	2	21
23	5	9	3	3	1	21
24	3	13	2	2	1	21
25	4	8	4	2	3	21
26	2	8	7	3	1	21
27	9	10	1	1	0	21
28	7	9	4	0	1	21
29	7	9	4	1	0	21
30	4	7	5	3	2	21
31	8	6	4	1	2	21

Gráficos

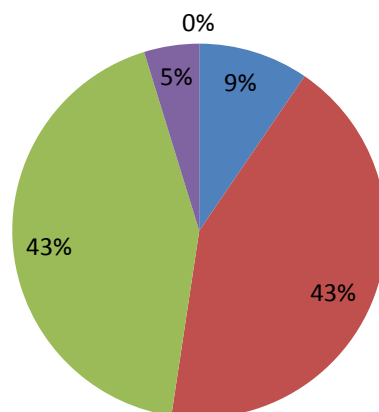
1- Os prazos estipulados para a realização das minhas tarefas são satisfatórios?

■ Discordo totalmente ■ Discordo ■ Concordo em partes
■ Concordo ■ Concordo totalmente



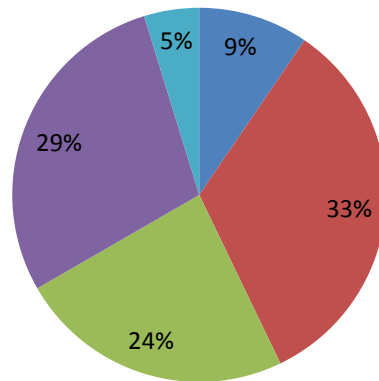
2- Fico de mau humor por me sentir isolado na organização ?

■ Discordo totalmente ■ Discordo ■ Concordo em partes
■ Concordo ■ Concordo totalmente



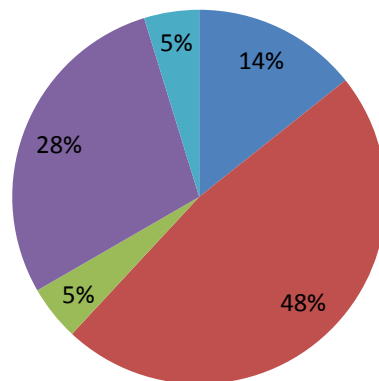
3- A competição no meu ambiente de trabalho tem me deixado de mau humor ?

■ Discordo totalmente ■ Discordo ■ Concordo em partes
■ Concordo ■ Concordo totalmente



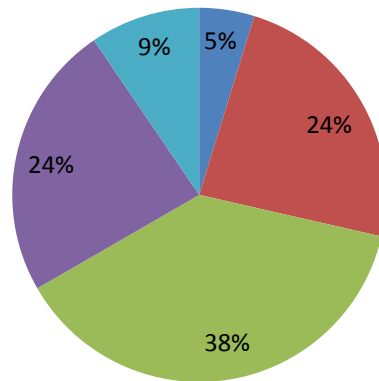
4- Fico de mau humor por ter que trabalhar durante muitas horas seguidas?

■ Discordo totalmente ■ Discordo ■ Concordo em partes
■ Concordo ■ Concordo totalmente



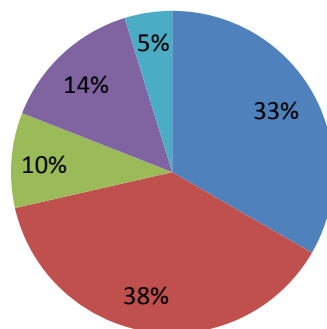
5- As poucas perspectivas de crescimento na carreira tem me deixado angustiado?

■ Discordo totalmente ■ Discordo ■ Concordo em partes
■ Concordo ■ Concordo totalmente



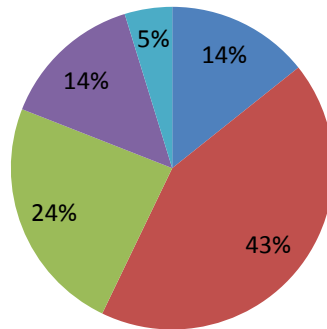
6- Sinto-me incomodado por meu superior tratar-me mal na frente de colegas de trabalho?

■ Discordo totalmente ■ Discordo ■ Concordo em partes
■ Concordo ■ Concordo totalmente



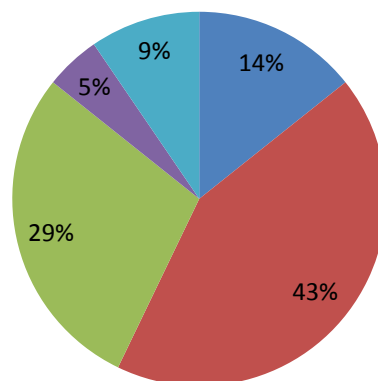
7- Tenho me sentido incomodado por trabalhar em tarefas abaixo do meu nível de habilidade

■ Discordo totalmente ■ Discordo ■ Concordo em partes
■ Concordo ■ Concordo totalmente



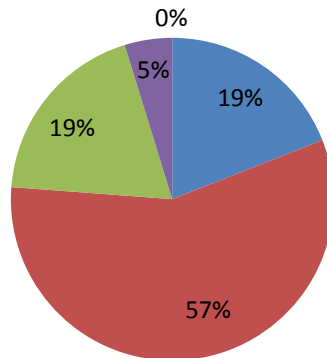
8- O tempo insuficiente para realizar meu volume de trabalho deixa-me nervoso?

■ Discordo totalmente ■ Discordo ■ Concordo em partes
■ Concordo ■ Concordo totalmente



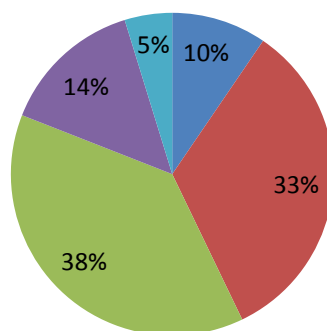
9- A falta de comunicação entre mim e meus colegas de trabalho deixa-me irritado

■ Discordo totalmente ■ Discordo ■ Concordo em partes
■ Concordo ■ Concordo totalmente



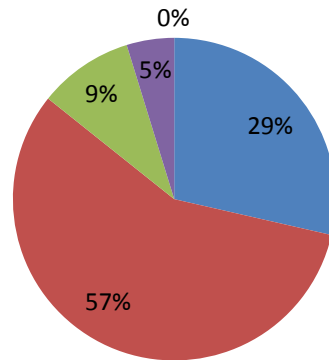
10- Tenho me sentido incomodado com a deficiência nos treinamentos para capacitação profissional

■ Discordo totalmente ■ Discordo ■ Concordo em partes
■ Concordo ■ Concordo totalmente



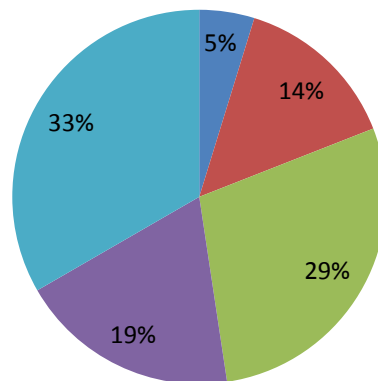
11- Sinto-me incomodado por ter que realizar tarefas que estão além da minha capacidade?

■ Discordo totalmente ■ Discordo ■ Concordo em partes
■ Concordo ■ Concordo totalmente



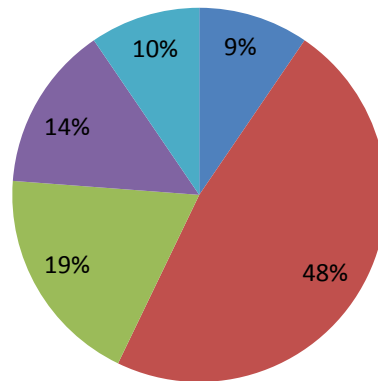
12- Fico de mau humor com "fofoca" no meu ambiente de trabalho?

■ Discordo totalmente ■ Discordo ■ Concordo em partes
■ Concordo ■ Concordo totalmente



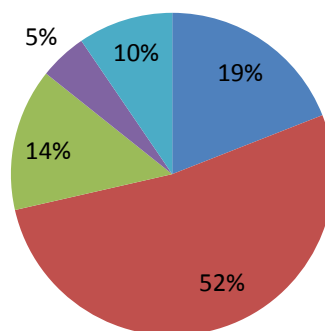
13- O tipo de controle existente em meu trabalho me irrita?

■ Discordo totalmente ■ Discordo ■ Concordo em partes
■ Concordo ■ Concordo totalmente



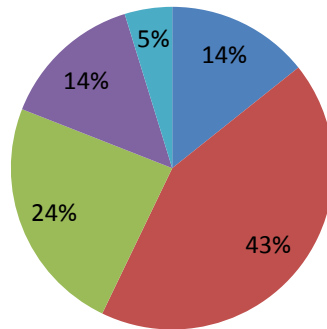
14- Sinto-me incomodado com a falta de informação sobre minhas tarefas no meu trabalho?

■ Discordo totalmente ■ Discordo ■ Concordo em partes
■ Concordo ■ Concordo totalmente



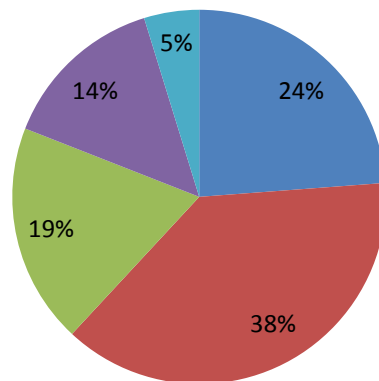
15- Fico incomodado por meu superior evitar me incumbir de responsabilidades importantes?

■ Discordo totalmente ■ Discordo ■ Concordo em partes
■ Concordo ■ Concordo totalmente



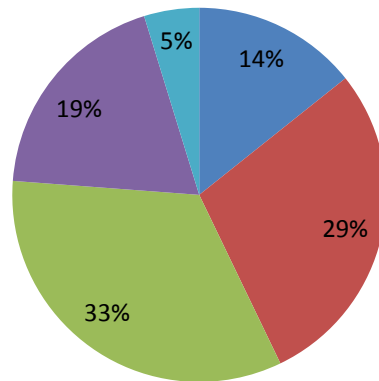
16- A falta de autonomia na execução do meu trabalho tem sido desgastante?

■ Discordo totalmente ■ Discordo ■ Concordo em partes
■ Concordo ■ Concordo totalmente



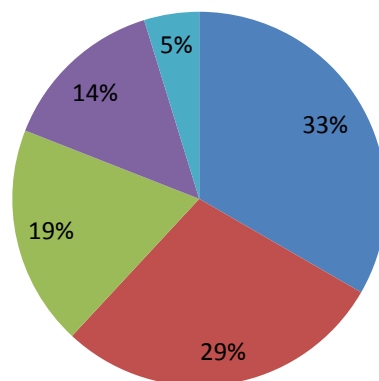
17- Fico irritado por ser pouco valorizado por meus superiores?

■ Discordo totalmente ■ Discordo ■ Concordo em partes
■ Concordo ■ Concordo totalmente



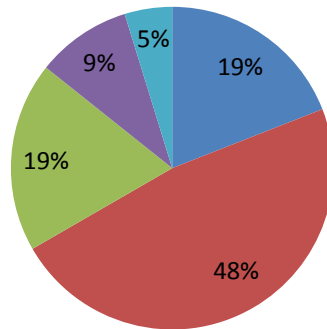
18- Tenho estado nervoso por meu superior me dar ordens contraditórias?

■ Discordo totalmente ■ Discordo ■ Concordo em partes
■ Concordo ■ Concordo totalmente



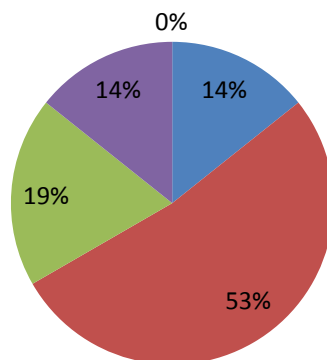
19- A falta de compreensão sobre quais são minhas responsabilidades neste trabalho tem me causado irritação?

■ Discordo totalmente ■ Discordo ■ Concordo em partes
■ Concordo ■ Concordo totalmente



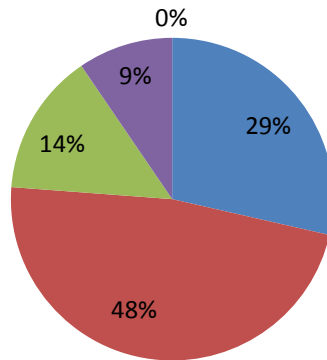
20- A falta de capacitação adequada para realização das minhas tarefas tem me deixado irritado?

■ Discordo totalmente ■ Discordo ■ Concordo em partes
■ Concordo ■ Concordo totalmente



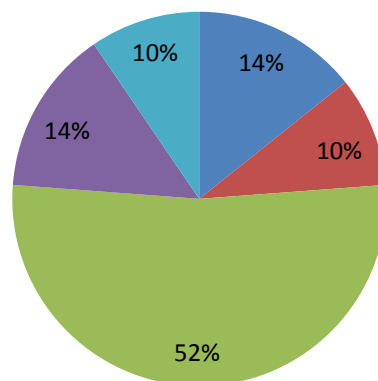
21- Sinto-me incomodado com a comunicação existente entre mim e meu superior?

■ Discordo totalmente ■ Discordo ■ Concordo em partes
■ Concordo ■ Concordo totalmente



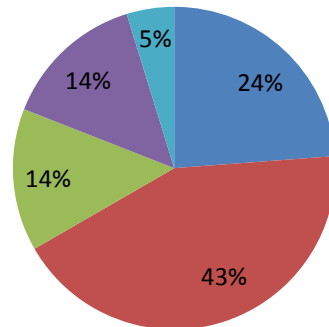
22- A quantidade de trabalho tem me deixado cansado?

■ Discordo totalmente ■ Discordo ■ Concordo em partes
■ Concordo ■ Concordo totalmente



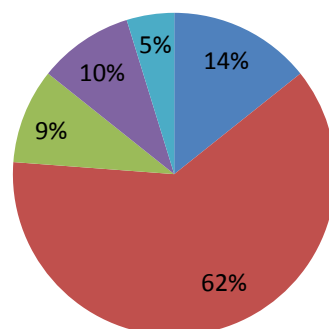
23- Sinto-me irritado por meu superior encobrir meu trabalho bem feito diante de outras pessoas?

■ Discordo totalmente ■ Discordo ■ Concordo em partes
■ Concordo ■ Concordo totalmente



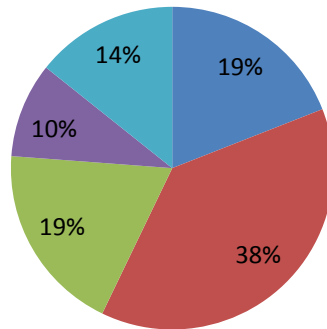
24- Tenho me sentido incomodado com a falta de confiança de meu superior sobre o meu trabalho?

■ Discordo totalmente ■ Discordo ■ Concordo em partes
■ Concordo ■ Concordo totalmente



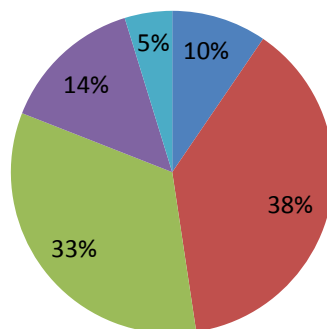
25- Fico irritado com a discriminação/favoritismo no meu ambiente de trabalho?

■ Discordo totalmente ■ Discordo ■ Concordo em partes
■ Concordo ■ Concordo totalmente



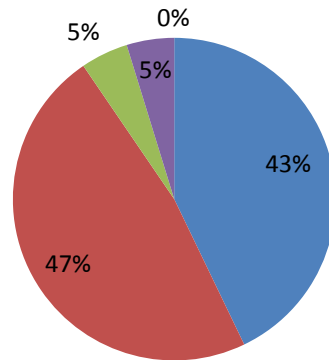
26- A forma em que as tarefas são distribuídas na minha área tem me deixado nervoso?

■ Discordo totalmente ■ Discordo ■ Concordo em partes
■ Concordo ■ Concordo totalmente



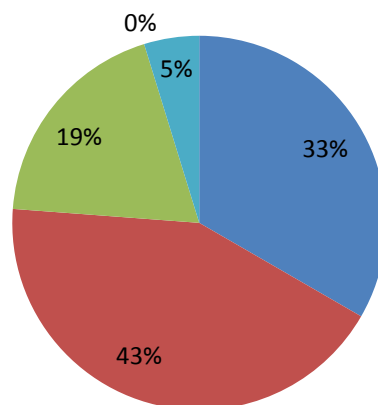
27- Sinto nervosismo em ter que me manter atualizado com mudanças tecnológicas?

■ Discordo totalmente ■ Discordo ■ Concordo em partes
■ Concordo ■ Concordo totalmente



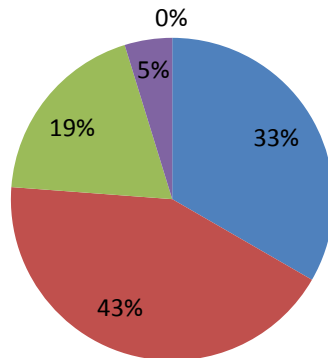
28- As estratégias utilizadas para introduzir novas tecnologias me deixam angustiado?

■ Discordo totalmente ■ Discordo ■ Concordo em partes
■ Concordo ■ Concordo totalmente



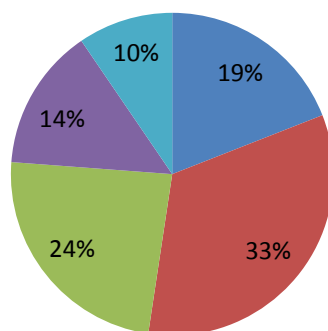
29- Tenho me sentido incomodado com a falta de confiança de meu superior sobre o meu trabalho?

■ Discordo totalmente ■ Discordo ■ Concordo em partes
■ Concordo ■ Concordo totalmente



30- Sinto-me irritado com a deficiência na divulgação das informações sobre decisões organizacionais?

■ Discordo totalmente ■ Discordo ■ Concordo em partes
■ Concordo ■ Concordo totalmente



31- Em meu trabalho não há pressão?

■ Discordo totalmente ■ Discordo ■ Concordo em partes
■ Concordo ■ Concordo totalmente

