

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ  
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE CONSTRUÇÃO CIVIL  
ESPECIALIZAÇÃO EM GERENCIAMENTO DE OBRAS

SIMONE CRISTINA PINHEIRO CREPALDI

**AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE ESTRESSE E MOTIVAÇÃO DE UMA  
GERÊNCIA DE OBRAS**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

CURITIBA - PR

2013

SIMONE CRISTINA PINHEIRO CREPALDI

**AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE ESTRESSE E MOTIVAÇÃO DE UMA  
GERÊNCIA DE OBRAS**

Monografia de Especialização apresentada ao Departamento Acadêmico de Construção Civil, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná como requisito parcial para obtenção do título de “Especialista em Gerenciamento de Obras”.  
Orientador: Prof. Dr. Egídio José Romanelli

CURITIBA - PR

2013

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais, Noercy Carlos e Nélia Silvia, pela educação, dedicação e incentivo. Grande parte do que sei hoje devo a vocês.

Aos meus irmãos, Silvia Carla, Carlos Alberto e Luís Fernando, por todo apoio e por estarem sempre presente na minha vida, independente da distância.

Ao Felipe, pela compreensão e pelo carinho. Obrigada por me aturar nos momentos de estresse.

Ao professor Egídio, pela orientação e incentivo à execução deste trabalho. Muito obrigada por dividir comigo um pouco do seu vasto conhecimento.

Aos colegas da equipe PROIND, em especial às amigas Aliana, Larissa e Natalie, pela companhia e amizade que tornaram as aulas muito mais produtivas e divertidas.

À empresa que permitiu que eu realizasse este estudo com os seus funcionários e a todos que colaboraram respondendo aos questionários. Espero que meu trabalho possa servir de estímulo para que mudanças aconteçam em favor da qualidade de vida dos funcionários e do sucesso da organização.

## RESUMO

Neste trabalho são apresentados os conceitos de estresse e motivação e qual a importância deles na qualidade de vida no trabalho e no sucesso de uma organização. O objetivo do estudo foi avaliar os níveis de estresse e motivação no trabalho de uma amostra de 14 funcionários de uma gerência de obras, na cidade de Curitiba. Os profissionais foram avaliados com a utilização do Inventário de Sintomas de Stress de Lipp e por meio de aplicação de um questionário com 15 afirmativas sobre motivação. Verificou-se que todos os entrevistados apresentam algum dos sintomas de estresse e que 71% encontram-se em pelo menos uma das três fases de estresse segundo Lipp, com predominância dos sintomas físicos. Observou-se, ainda, que boa parte dos funcionários apresentou baixo nível de motivação extrínseca e intrínseca. Foram propostas algumas medidas para a redução dos níveis de estresse e para a melhoria da qualidade de vida dos funcionários, que podem servir de auxílio aos superiores no planejamento das atividades.

**Palavras-chave:** Estresse ocupacional. Motivação. Ambiente de trabalho. Qualidade de vida no trabalho.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Tempo de trabalho na empresa.....	24
Figura 2 – Afirmativas relacionadas à motivação extrínseca.....	25
Figura 3 – Afirmativas relacionadas à motivação intrínseca.....	26
Figura 4 – Distribuição da amostra de acordo com as Fases de Stress de Lipp.....	28

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Classificação das fases de estresse.....	23
Tabela 2 – Prevalência da motivação nos funcionários.....	28
Tabela 3 – Prevalência de sintomas de estresse característicos da fase de resistência.....	29

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	8
1.1 Justificativa.....	9
1.2 Objetivos.....	10
1.2.1 Objetivo Geral .....	10
1.2.2 Objetivos Específicos .....	10
1.3 Estrutura do trabalho .....	10
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	12
2.1 Estresse .....	13
2.1.1 Fase de Alerta .....	14
2.1.2 Fase de Resistência.....	14
2.1.3 Fase de Exaustão .....	14
2.2 Estresse Ocupacional.....	15
2.2.1 Síndrome de <i>Burnout</i> .....	16
2.3 Motivação .....	17
2.3.1 Motivação Intrínseca X Motivação Extrínseca .....	20
2.3.2 Incentivos Motivacionais.....	21
3. ESTUDO DE CASO .....	23
3.1 Caracterização da Pesquisa.....	23
3.2 Metodologia Utilizada .....	23
4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	25
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	32
REFERÊNCIAS .....	34
APÊNDICES .....	37
ANEXOS .....	38

## 1. INTRODUÇÃO

O estresse faz parte da vida dos seres humanos desde a antiguidade, porém somente há algumas décadas descobriram-se os seus efeitos, tanto positivos quanto negativos, nas pessoas e no ambiente de trabalho.

O que se observa é que as pessoas passam a maior parte do seu tempo no trabalho, então é de extrema importância que o ambiente de trabalho tenha qualidade ergonômica, respeitando os requisitos de segurança, produtividade, flexibilidade e conforto, sem agentes estressores que possam ou não desenvolver sintomas de estresse. A correria do dia-a-dia, a pressão no trabalho, a constante realização de horas extras, a competição, o desgaste físico e mental, tudo isso reflete diretamente na qualidade de vida, uma vez que aumenta a ansiedade e o estresse dos trabalhadores, deixando-os desmotivados.

Diante disto, as empresas enfrentam um grande desafio de manter seus funcionários motivados, sem sintomas de estresse e satisfeitos com o trabalho que realizam diariamente. As organizações precisam criar meios de atrair mão de obra e oferecer condições de tal modo que estas pessoas queiram permanecer na empresa, desempenhando suas tarefas de forma eficaz e contribuindo para o sucesso empresarial.

É preciso lembrar que a motivação é a grande responsável pelo sucesso ou fracasso de uma empresa, portanto deve-se sempre procurar estimular a motivação dos colaboradores através de um plano de ação simples e condizente com a realidade da empresa e de seus trabalhadores, como por exemplo, através de treinamentos e cursos de capacitação, elaboração de um plano de cargos e salários eficiente, facilitando o espírito de cooperação entre as equipes e diminuindo a rivalidade, de forma a buscar sempre a melhoria da qualidade de vida e, conseqüentemente, um maior rendimento dos trabalhadores.

As pessoas se veem obrigadas a concordar com metas, objetivos e valores propostos pelas empresas ou demais pessoas com quem convive, a manter constante interação com outros funcionários, estando desta forma expostas a um estresse contínuo e, frequentemente, crônico, a doenças e frustrações. A autoestima e a realização pessoal-profissional, aliada ao sucesso da empresa, deve ser a preocupação principal dos funcionários e da própria organização.

Segundo Benevides-Pereira (2002), o indivíduo passa cerca de 1/3 do seu dia no trabalho, por cerca de 30 anos ou mais, isto sem se considerar o tempo despendido com locomoção. E, infelizmente, nem sempre o trabalho exercido proporciona crescimento pessoal

e profissional e reconhecimento, sendo muitas vezes, ao contrário do que se espera, o principal motivo de problemas de insatisfação, desinteresse, irritação, desânimo e exaustão. Estas são umas das razões para o interesse em se observar e estudar o impacto do trabalho na saúde física e mental dos indivíduos.

Maximiano (2006) afirma que as recompensas materiais (planos de carreiras, benefícios e incentivos salariais) são as que atraem mais as pessoas. Porém, com o passar do tempo, o funcionário tem buscado outras realizações no seu emprego além da remuneração, como um bom relacionamento com os superiores e colegas de trabalho, oportunidade de crescimento pessoal e profissional, reconhecimento e valorização de seu serviço. Nesse contexto, as organizações precisam dar uma maior atenção às preocupações dos trabalhadores, uma vez que o desequilíbrio na saúde do profissional repercute diretamente na qualidade dos serviços prestados e no seu rendimento, bem como no lucro da empresa que é afetado pelos gastos com licenças médicas, queda de produtividade, contratações e treinamentos de novos funcionários, entre outros.

É necessário identificar as fontes estressoras nas organizações (sobrecarga de trabalho, salário insuficiente, expectativas elevadas, entre outros) e procurar desenvolver medidas que tornem o ambiente de trabalho mais satisfatório aos trabalhadores.

Ainda, de acordo com Benevides-Pereira (2002), entender o estresse ocupacional e colocar em prática ações de prevenção e intervenção é de extrema importância, especialmente nos dias atuais, pois o profissional está constantemente sob exigência por produtividade, qualidade e lucratividade, o que gera uma maior competitividade e, conseqüentemente, problemas psicossociais.

## **1.1 Justificativa**

A realização deste trabalho se justifica, inicialmente, pelo fato de que o estresse ocupacional impacta diretamente na saúde e bem estar dos trabalhadores, bem como no funcionamento e na produtividade das empresas. O estresse pode resultar em um aumento dos erros ou acidentes de trabalho, faltas ou licenças médicas, baixo desempenho profissional, reclamações, entre outros.

Com relação à motivação, este trabalho se desenvolve com base na qualidade das relações entre a empresa e os seus funcionários, procurando avaliar o nível de satisfação dos mesmos por trabalhar na empresa. Do ponto de vista da organização, este estudo de caso se

torna necessário, pois através dele os gestores poderão ter conhecimento dos fatores que motivam ou desmotivam os seus funcionários.

Para o trabalhador, a pesquisa é importante, pois faz com que o indivíduo continue vendo sentido no que faz e consegue-se perceber a preocupação da organização quanto à sua qualidade de vida.

Assim, torna-se interessante o desenvolvimento de um trabalho que avalie o atual nível de estresse e motivação dos funcionários e que possa servir de auxílio aos superiores com relação à urgência de medidas de melhoria do ambiente de trabalho, com a diminuição do estresse e aumento da motivação de seus funcionários, através da elaboração de planos de ação coerentes com a realidade de empresa.

Por fim, é preciso ter em mente que a motivação é de caráter interno e que o principal responsável por ela é o próprio indivíduo. Portanto, o estudo é importante também para a pesquisadora, pois o conhecimento adquirido durante a realização do trabalho poderá ser aplicado de forma adequada para elevar o nível de motivação e produtividade dentro de uma organização, podendo identificar agentes estressores e compreendendo a melhor maneira de lidar com eles.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

O presente trabalho tem como objetivo avaliar os níveis de estresse e motivação dos funcionários de uma gerência de obras, na cidade de Curitiba-PR.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

Entre os objetivos específicos temos: estudar o estresse e a motivação, realizar uma avaliação com base nos dados e informações coletados na pesquisa de campo junto aos 14 funcionários da gerência de obras, identificar os fatores motivacionais predominantes, analisar a influência da motivação no desempenho dos trabalhadores, identificar os principais sintomas de estresse e propor melhorias para qualidade de vida dos funcionários.

## **1.3 Estrutura do trabalho**

O trabalho encontra-se estruturado da maneira exposta a seguir.

No capítulo 1 estão apresentadas as considerações introdutórias, além dos objetivos e justificativas da realização deste trabalho.

O capítulo 2 trata do estresse e da motivação no ambiente de trabalho e sua interferência na qualidade de vida e produtividade dos funcionários, bem como no sucesso de uma empresa. Há, também, uma breve descrição das três fases do estresse.

No capítulo 3 é apresentado o estudo de caso de uma gerência de obras, os métodos utilizados no trabalho e o resultado da pesquisa de campo realizada nos meses de fevereiro e março de 2013 através de questionário e inventário.

No capítulo 4 são propostas ações para melhorar a qualidade de vida dos funcionários e são feitas algumas colocações finais consideradas relevantes sobre o assunto estudado.

Por fim, mostra-se a bibliografia consultada durante todo o desenvolvimento do trabalho.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Os profissionais, atualmente, vivem sob uma tensão contínua no ambiente de trabalho e também na vida pessoal, sujeitos a agentes estressores tanto do trabalho quanto da vida cotidiana. Cada vez mais é preciso que o indivíduo consiga se adaptar a todas as modificações que o ambiente de trabalho tem sofrido, bem como saber enfrentar os novos desafios a que são impostos, procurando não se deixar influenciar pelos agentes estressores, mantendo-se, também, motivados.

Aliados a estes agentes, a falta de motivação, irritabilidade, crise de ansiedade, a falta de perspectiva de crescimento profissional e pessoal, entre outros, pode levar a um quadro mais grave, chamado de *Síndrome de Burnout*, considerado por alguns autores como uma das consequências mais marcantes do estresse ocupacional, caracterizando-se pela exaustão emocional, depressão, dores musculares, irritabilidade, etc.

Segundo Benevides-Pereira (2005), “dependendo da intensidade e do tempo de duração deste estado, o indivíduo pode vir a sofrer consequências graves tanto em nível físico como psicológico, caso não possa restaurar o contexto anterior ou desenvolver mecanismos adaptativos que lhe permitam restabelecer o equilíbrio perdido”. A pessoa que apresenta o estresse ocupacional não consegue responder à demanda do trabalho e encontra-se, geralmente, irritável e deprimida. O que agrava essa situação são as limitações a que as pessoas estão submetidas, por causa das normas e regras sociais, não podendo demonstrar suas fraquezas, medos e angústias.

Além disso, a falta de ferramentas e equipamentos necessários, ambientes insalubres, insegurança no emprego, sensação de impotência, salário baixo, pressão por resultados, entre outros, também contribuem para o estado de estresse dos profissionais e a falta de motivação.

Contudo, Bergamini (2008) esclarece que, por muito tempo, a falta de motivação dos funcionários era erroneamente a responsável por qualquer problema no trabalho. É imprescindível que os gestores se envolvam cada vez mais com os seus colaboradores e saibam diferenciar as situações, buscando sempre manter a equipe motivada, o que acarreta em melhores resultados para a própria organização.

Portanto, ao considerar a qualidade de vida no trabalho, de forma a englobar aspectos de bem-estar e saúde, devem-se tomar medidas de prevenção e tratamento para que esses estados não afetem a organização de maneira a impedir a produtividade e o desenvolvimento, nem mesmo ao indivíduo na sua saúde e qualidade de vida.

## 2.1 Estresse

Selye, citado por Lipp (2001), em 1936, definiu o estresse como “o resultado inespecífico de qualquer demanda sobre o corpo, seja de efeito mental ou somático”, relacionando-o com a Síndrome de Adaptação Geral. Ele observou que o estresse produzia reações de defesa e adaptação frente ao agente estressor (toda demanda que evoca reação de estresse, seja de natureza física, mental ou emocional).

Já Folkman e Lazarus (apud STRAATMANN, 2010) definiram o estresse como uma transação entre a pessoa e o meio, que se caracteriza por um desequilíbrio entre os recursos do indivíduo e a demanda percebida, podendo as condições dinâmicas presentes no meio serem percebidas como oportunidades, limites ou demandas. Considera-se estresse positivo quando o desequilíbrio é entendido como uma oportunidade. Quando é percebido como uma limitação ou exigência, considera-se estresse negativo.

No caso do estresse positivo, o organismo produz adrenalina, ou seja, o indivíduo se sente com mais ânimo, vigor e energia, o que acaba aumentando a produtividade. Porém, este estresse, quando em excesso começa a se tornar prejudicial. Já com o estresse negativo, a pessoa se encontra no limite, com esgotamento físico e mental, com queda na produtividade e na qualidade de vida, podendo vir a adoecer. (LIPP, 2003)

De acordo com Joëls e Baram (apud STRAATMANN, 2010), muitos fatores influenciam a resposta do indivíduo ao estresse, uma vez que esta depende de muitos fatores como a duração da exposição ao fator estressante, do tipo e contexto do estresse, da idade, do sexo e da genética.

Os estudos sobre estresse, conforme destaca Lipp (1994), tiveram uma maior preocupação após a Segunda Guerra Mundial, quando se descobriu que as alterações apresentadas pelos soldados envolvidos na guerra eram resultado das condições físicas a que eles foram submetidos e às pressões psicológicas que eles sofreram.

O estresse se caracteriza por ser um processo temporário de adaptação que compreende modificações físicas e mentais e que, segundo Lipp (1994), implicam diretamente na qualidade de vida da humanidade. Ainda, de acordo com Selye (1956, *apud* LIPP, 2003, p.18) e Lipp (2000, p.17), “o estresse é um processo que se desenvolve de acordo com etapas e pode ser um estado temporário e de baixa ou grande intensidade”. São elas: fase de alerta, fase de resistência e fase de exaustão.

### **2.1.1 Fase de Alerta**

A primeira fase é a de contato com a fonte de estresse, com suas sensações típicas na qual o organismo perde o seu equilíbrio e se prepara para enfrentar a situação estabelecida em função de sua adaptação. Nesta fase o estresse é considerado positivo, pois produz adrenalina, o que torna o indivíduo mais atento, forte e motivado, gerando uma maior produtividade. A pessoa consegue lidar bem com o estresse, sendo esta fase considerada o estado de estresse ideal, sendo necessário, após ela, que o organismo tenha tempo de alcançar o equilíbrio novamente e se recuperar.

Alguns sintomas que caracterizam essa fase são: taquicardia, alterações da pressão arterial, irritabilidade, fadiga, sudorese, cefaleia, tensão muscular, sensação de esgotamento, entre outros.

Lipp (1990) completa que muitos não se dão conta de que estão com estresse, pois às vezes as sensações não são identificadas como sendo de estresse.

### **2.1.2 Fase de Resistência**

A fase intermediária é aquela em que o organismo gasta muita energia procurando o retorno ao equilíbrio, ocorrendo um desgaste generalizado podendo o indivíduo apresentar dificuldades com a memória, vulnerabilidade a ações de vírus e bactérias, entre outros. É nesta etapa que pode ocorrer a adaptação ou eliminação dos agentes estressores e, conseqüentemente, o reequilíbrio e a harmonia do organismo. Caso isto não ocorra, pode-se evoluir para a próxima fase, uma vez que a situação estressante ultrapassou o limite que o indivíduo pode suportar.

É comum, nesta fase, o isolamento social, a ansiedade, impotência sexual, medo, mudanças de apetite (para mais ou para menos), etc.

### **2.1.3 Fase de Exaustão**

Por fim, a terceira fase é considerada "crítica e perigosa", ou seja, a mais negativa do desenvolvimento do estresse quando o indivíduo não tem mais resistência ao agente estressor. Ocorre um retorno à primeira fase, mas num nível mais agravante e com comprometimentos físicos em formas de doenças como enfarte, úlceras, psoríase e depressão. Então, é neste caso que o resultado será de doença ou mesmo de um colapso, podendo provocar a morte do indivíduo.

Ainda que esta fase seja grave, ainda é possível reverter este quadro desde que afete unicamente algumas partes do corpo (SELYE, 1956 citado por LIPP, 2003 p.20)

## **2.2 Estresse Ocupacional**

O estresse ocupacional é decorrente das tensões associadas ao trabalho e à vida profissional, como a crescente necessidade de adaptação, as exigências do dia-a-dia, sobrecarga de trabalho, elevado número de horas de trabalho, falta de cooperação entre a equipe, excesso ou falta de responsabilidade, dificuldades econômicas, entre outros. Somado a tudo isto ainda têm-se as fontes internas que estão relacionadas às características pessoais, estado de humor, tipo de comportamento, o seu modo de reagir à vida, etc.

Cada pessoa tem uma interpretação diferente sobre um acontecimento estressante. O que para um indivíduo pode ser uma ameaça, para outro pode ter se tornar positivo, resultando em entusiasmo e excitação, fazendo com que ele encare o problema como um desafio, ou seja, uma forma de crescimento pessoal e profissional.

Alguns autores (França e Rodrigues, 1997), consideram o estresse ocupacional como sendo as situações em que o indivíduo percebe seu ambiente de trabalho como ameaçador e as suas necessidades de realização profissional e pessoal e/ou sua saúde física ou mental prejudicam a interação desta com o trabalho. Dessa forma, o trabalho causa problemas de insatisfação, apatia, desinteresse e irritação. Segundo Dejours (1994), não existe trabalho sem sofrimento.

Para as organizações, o estresse apresenta um custo elevado, visto que refletem diretamente no desempenho e produtividade dos funcionários através de faltas, custos com assistência médica, horas de trabalho perdidas, podendo até prejudicar a imagem da empresa.

Nesse sentido, pesquisas sobre o estresse organizacional podem contribuir para a melhoria da qualidade no ambiente de trabalho e na qualidade de vida do trabalhador. Quando o trabalho é estressante por si só, não se pode pensar em eliminar todos os fatores estressores, mas sim orientar os profissionais a lidar com as condições básicas do trabalho. É preciso lembrar que a qualidade de vida no trabalho não depende apenas de uma parte, mas sim do indivíduo e da organização.

A qualidade de vida no trabalho, no entendimento de França (apud VASCONCELLOS, 2001), é o conjunto de ações de uma empresa que envolvem a implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho. Ou

seja, o conceito de qualidade aplicado às condições de trabalho tem por objetivo a melhoria do ambiente de trabalho, como forma de aumentar a produtividade, o bem-estar e a segurança do trabalhador.

Para que haja mudanças significativas na qualidade de vida no trabalho, Michel (2001) enumera algumas condições como, por exemplo, o reconhecimento da necessidade de mudança, a cooperação nas relações profissionais inter-hierárquicas e o controle permanente dos resultados. De nada adianta elaborar um diagnóstico e obter um plano de melhorias se não há um teste contínuo, adaptando-o à realidade da empresa e dos trabalhadores, quando se fizer necessário.

De acordo com Marins (2003), o grande problema do mundo atual é a pressa. As empresas exigem resultados rápidos e o indivíduo se sente pressionado a mostrar resultados, chegando até a duvidar da sua capacidade. O medo de não dar conta e a ansiedade podem levar a um estado de estresse e falta de motivação do profissional, resultando em diversos problemas organizacionais já citados anteriormente.

### **2.2.1 Síndrome de *Burnout***

*Burnout* é uma palavra de origem inglesa que pode ser traduzida como “queima” ou “combustão total” e refere-se a algo que deixou de funcionar por exaustão. Este termo tem sido utilizado para explicar o sofrimento do indivíduo no ambiente de trabalho, associado a perda de motivação e um alto nível de insatisfação decorrentes desta exaustão.

Maslach e Jackson (apud BENEVIDES-PEREIRA, 2002) definem o *burnout* como uma síndrome caracterizada pela exaustão emocional, despersonalização e redução da realização profissional que pode ocorrer em indivíduos que trabalham com pessoas.

A Síndrome de *Burnout* foi descrita pela primeira vez em 1974 nos Estados Unidos, por Herbert Freudenberger através de estudos sobre a perda de motivação e comprometimento, acompanhados de um conjunto de sintomatologias, manifestados por voluntários de uma instituição para tratamento de drogados (Freudenberger & Richelson, 1980 apud GRANGEIRO et al, 2008). Já no Brasil, a primeira publicação é de França em 1987 e, em 1996, a síndrome foi incluída como um agente patogênico causador de doença profissional, quando da Regulamentação da Previdência Social. Porém ela é ainda pouco conhecida e o seu diagnóstico se confunde muitas vezes com o do estresse ou depressão.

Souza (2001) caracteriza a síndrome em três componentes básicos: exaustão emocional, despersonalização e reduzida satisfação pessoal ou sentimento de incompetência. A exaustão emocional é considerada o traço inicial da síndrome, quando o indivíduo sente que todos os seus recursos emocionais se esgotaram. Ela diz respeito à redução dos recursos emocionais internos causada por demandas interpessoais. A segunda característica, despersonalização, está relacionada com o negativismo do indivíduo com relação às demais pessoas (clientes, colegas de trabalho e/ou superiores), associada à ansiedade, aumento da irritabilidade e desmotivação. Por fim, o indivíduo manifesta uma tendência a auto-avaliação negativa, normalmente relacionada com sentimentos de incompetência e insatisfação com o seu desempenho no trabalho.

De acordo com Benevides-Pereira (2002), as características pessoais têm o papel de facilitadores ou inibidores da ação dos agentes estressores, interagindo de modo complexo com estes agentes, inibindo, eliminando ou intensificando o quadro. Indivíduos mais competitivos, esforçados, impacientes, com baixa auto-estima, com necessidade excessiva de controle e dificuldade de tolerar frustração são os que apresentam uma maior predisposição ao desenvolvimento da síndrome.

### **2.3 Motivação**

Entende-se por motivação tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de uma determinada maneira, podendo este impulso à ação ser resultado de uma vontade do próprio indivíduo ou provocado por um estímulo externo. Kerber (2007) entende que o impulso mais fundamental do ser humano não é a busca do prazer nem a busca de poder, mas o alcançar um “sentido de vida” e, considerando-se que o ser humano passa um terço de sua vida trabalhando, é procedente deduzir que esse “sentido de vida” deva ser obtido, também, no seu emprego.

Segundo Robbins (2005) a motivação pode ser interpretada como a disposição de exercer um nível elevado e permanente de esforço em favor das metas da organização, sob a condição de que o esforço seja capaz de satisfazer alguma necessidade individual. Desta forma, podemos dizer que o indivíduo está motivado quando tem ânimo para desempenhar suas funções necessárias para alcanças os objetivos determinados pela organização, de modo que este ânimo resultará, também, na sua satisfação própria, seja na forma de uma recompensa (aumento de salário, promoção, bonificação, etc.) ou simplesmente pelo fato de ter colaborado com o sucesso da empresa.

Neste contexto, um dos grandes desafios das organizações está justamente em manter seus funcionários motivados e conseguir que esta motivação permaneça de modo que o indivíduo consiga visualizar um sentido naquilo que faz.

Segundo Davis e Newstrom (1992), a satisfação no trabalho é um fator crítico dentro de uma organização. Dessa forma, deve ser compreendida, acompanhada e trabalhada de maneira que problemas de insatisfação possam ser evitados, sem prejudicar a vida das organizações. Para Vroom (1997), o sucesso é um tipo de motivação que não nasce sozinho, pois depende tanto da tecnologia adotada na organização quanto do desempenho e da qualidade do trabalho dos funcionários em busca de um mesmo objetivo. Por isso, é importante que o sentido da motivação e do trabalho esteja em harmonia com a cultura e os valores da empresa.

Sayles e Strauss (1975, p. 41) afirmam que baixa moral e motivação insuficiente podem resultar em ineficiência e produtividade baixa. “Em resumo, segundo o argumento, a existência de empregos não compensadores cria uma situação crítica, que é danosa ao indivíduo, à organização que o emprega e à sociedade em geral”. Ainda, para Morin (2001) é essencial que os objetivos de um trabalho sejam claros e valorizados, para que ele tenha sentido para a pessoa que o realiza.

“É impossível compreender a motivação sem considerar o que as pessoas desejam e esperam dos seus empregos. Desde que as pessoas despendem cerca de um terço de suas horas do dia no trabalho, não é surpresa que elas devam esperar que ele satisfaça muitos tipos de necessidade – fora do trabalho, em torno do trabalho e através do trabalho.” (SAYLES & STRAUSS, 1975, p. 45)

A motivação, antes da Revolução Industrial, era baseada no uso de ameaças e punições, e com promessa de recompensas pelo aumento do desempenho, como descreve Miranda (2009). Após a Revolução Industrial buscou-se a motivação através de planos salariais e benefícios, substituindo, assim, as ameaças e punições por dinheiro. O que se acreditava é que a solução para todos os problemas do trabalhador poderiam ser resolvidos pagando-o bem. Segundo Miranda (2009, pg. 14) “esta situação de aumento de produtividade por funcionário gerou insegurança por parte dos trabalhadores que preferiram ganhar menos, mas ter o seu emprego garantido; é a busca da segurança de não perder a sua fonte de sustento”.

Carvalho (2011) questiona quem é o responsável pela motivação do indivíduo na organização. Compreender a motivação e a sua influência no comportamento dos trabalhadores é um trabalho complexo. Segundo Bergamini (2008), é muito comum encontrar

indivíduos que não nutrem a menor motivação por aquilo que fazem, não experimentando, portanto, nenhuma satisfação ou realização pessoal resultante das atividades exercidas no seu trabalho. Ainda, de acordo com Sayles e Strauss (1975), indivíduos com moral baixo e desmotivados podem resultar em baixa produtividade e ineficiência. A presença de empregos não compensadores gera uma situação crítica, nociva ao trabalhador e à organização que o emprega, além da sociedade como um todo.

O problema da motivação no trabalho está em conseguir concordar os interesses da organização com os interesses do trabalhador. Motta (2004 p.64) enfoca que “ao buscar ativamente sua auto-realização no trabalho, os indivíduos se envolvem mais com a organização e canalizam sua energia vital produtiva para a consecução dos objetivos organizacionais”.

Do ponto de vista da organização temos as demandas explícitas e precisas relacionadas ao desempenho do trabalhador e às normas e regras de comportamento na empresa. Exige-se que os empregados executem tarefas bem definidas, em períodos predeterminados, seguindo um padrão de qualidade e quantidade estabelecidas. Porém, o que se observa é que em muitos casos o indivíduo não tem à sua disposição as ferramentas, equipamentos e informações necessárias para realizar suas atribuições. Além disto, o empregado precisa saber o que a organização espera dele e, ainda, se ele está correspondendo a esta expectativa.

Por outro lado, com relação às demandas do trabalhador, percebe-se a ânsia de ser tratado e respeitado como ser humano e, também, a busca por oportunidades de satisfação das suas necessidades pessoais e profissionais dentro da organização, atingindo, assim, seus objetivos e expectativas através do seu trabalho. Quando o empregado não encontra satisfação no trabalho, ele se sente explorado, uma vez que não há a sensação de troca. Ainda, há a questão de se ter a segurança de que pode contar com o apoio e a compreensão de seu superior, além da oportunidade e liberdade de expressar suas ideias e sugestões.

É preciso que exista equilíbrio entre os objetivos da organização e de seus empregados, para que possa gerar consequências positivas para ambos. Para a organização, essas consequências se manifestam na qualidade do trabalho e na produtividade dos funcionários, enquanto que para estes elas estão relacionadas ao nível de realização pessoal, satisfação, bem estar, autoestima, entre outros. Profissionais satisfeitos se envolvem efetivamente e “vestem” a camisa da empresa. Portanto os responsáveis pela organização devem prestar atenção no comportamento e nas atitudes de seus empregados, valorizando e

buscando entender as necessidades e expectativas de cada um, para que a organização consiga permanecer em destaque no mercado competitivo em que vivemos atualmente.

### **2.3.1 Motivação Intrínseca X Motivação Extrínseca**

Pink (2010) discorre em seu livro “Motivação 3.0” sobre os três impulsos principais que acionam o comportamento humano. São eles:

- a) Impulso Biológico: a busca para saciar a fome, a sede e os anseios carnisais. É um impulso pela sobrevivência, chamado de Motivação 1.0;
- b) Impulso Externo: as motivações extrínsecas simbolizadas pelas recompensas e pelas punições. Este impulso foi utilizado para o desenvolvimento econômico, chamado de Motivação 2.0;
- c) Impulso Interno: as motivações intrínsecas simbolizadas pelo prazer da tarefa. É um impulso para fazer algo por ser interessante, desafiador e atraente, chamado de Motivação 3.0.

Em outras palavras, a motivação intrínseca refere-se à motivação gerada por necessidades e motivos do indivíduo e a extrínseca corresponde à motivação gerada por processos de reforço e punição. Porém, é incorreto dizer que a motivação extrínseca é fruto da ação do ambiente e a intrínseca à da pessoa, pois motivação é sempre a resultante de uma interação entre o indivíduo e o ambiente. Essas duas formas de motivação, muitas vezes, podem aparecer mescladas quando, por exemplo, o indivíduo executa uma tarefa que o interessa e ainda ganha uma recompensa por isto.

As recompensas e as punições, segundo Pink (2010) funcionam para tarefas algorítmicas, que seguem um conjunto de instruções estabelecidas por um determinado caminho que chega a uma única conclusão. Já a motivação intrínseca, vivenciada em um trabalho mais criativo, menos rotineiro e mais agradável, e funciona perfeitamente nas tarefas heurísticas, onde é preciso testar as possibilidades para chegar numa solução original. Agregar certos tipos de recompensas extrínsecas às tarefas inerentemente interessantes pode, de modo geral, refrear a motivação e baixar o desempenho, e isso é um resultado não aceitável no atual modelo de gestão. Temos, hoje, organizações cada vez mais enxutas e menos hierarquizadas, portanto o que se espera é que os trabalhadores sejam cada vez mais automotivados, desenvolvendo plenamente sua capacidade e autodirigindo seu trabalho. Não se pode ignorar,

porém, que as recompensas são necessárias, uma vez que as pessoas precisam trabalhar para viver e recompensas básicas (benefícios, salário, etc.) devem ser adequadas e justas.

Deve-se, ainda, ter em mente que as recompensas, quando mal empregadas, transformam uma tarefa interessante em um estorvo. De acordo com Pink (2010, p.07), “recompensas podem ser um empurrão de curto prazo – tal qual uma dose de cafeína para nos manter ligados por mais horas. O efeito, porém, é passageiro – e, o pior, pode reduzir nossa motivação de longo prazo”. Portanto, o condicionamento das tarefas às recompensas também é perigoso, pois pode ofuscar a aprendizagem em longo prazo. Quanto maior é a recompensa extrínseca, mais o indivíduo trabalha apenas até o ponto em que a recompensa é acionada. Quanto menor é este estímulo externo, ou quando ele é aplicado da maneira correta, maior é o desempenho do profissional.

### **2.3.2 Incentivos Motivacionais**

A prática de incentivos, tanto materiais quanto emocionais, é largamente aplicada nas organizações para obter de seus trabalhadores um maior empenho e determinação na execução de suas tarefas e, conseqüentemente, um melhor desempenho na busca dos objetivos organizacionais. Algumas empresas empregam o uso de programas de remuneração baseados em dinheiro à disposição dos funcionários de modo a incentivá-los e/ou motivá-los. Há ainda aquelas que se aproveitam de métodos não monetários, como a implantação de uma política de promoção interna. Independente do tipo de incentivo é preciso que a organização tenha conhecimento sobre como ocorre a motivação e o incentivo em cada indivíduo, para que seja empregada uma política de incentivos que se ajuste à realidade da empresa e de seus funcionários.

Não se pode esquecer que os indivíduos possuem necessidades e vontades diferentes. Aquilo que age como um incentivo para um pode não o ser para outro. Dessa forma, é preciso que as organizações entendam as diferenças entre os funcionários para individualizar os incentivos sobre os quais exerce controle.

Segundo Chiavenato (2005), a organização deve dar atenção aos seguintes incentivos:

- a) Segurança: através de assistência médica ou de práticas administrativas, proporcionando a estabilidade desejada aos funcionários. Porém, esta estabilidade depende do salário, que deve ser suficiente para satisfazer as necessidades fisiológicas (necessidades básicas do indivíduo - necessidade

de alimentação, de repouso e sono, abrigo, de atividade física, satisfação sexual, entre outras).

- b) Dinheiro: é o mais utilizado e possibilita o atendimento das necessidades básicas e de segurança, contudo não consegue satisfazer as necessidades sociais (amizade, afeto e interação social) e de autorrealização (de ser o seu melhor e de estar em contínuo autodesenvolvimento).
- c) Participação: a partir do momento em que se inclui o funcionário no processo de tomada de decisões e de resoluções dos problemas da empresa, consegue-se uma maior integração entre o indivíduo e a organização, aumentando a sua segurança e autoconfiança.
- d) Aperfeiçoamento profissional: a busca constante do funcionário de aperfeiçoamento profissional, atualizando-se com relação às novas técnicas, teorias e preceitos administrativos.
- e) Avaliação de esforços: o indivíduo tem necessidade de se sentir importante e ver que seu trabalho é reconhecido, seja pelos seus superiores, pela sociedade ou por seus colegas de trabalho.
- f) Incentivo à criatividade: quanto mais estimulada a criatividade de um indivíduo, maior será a sua satisfação. O incentivo à criatividade pode resultar em funcionários mais interessados pelo seu trabalho.

Chiavenato (2003) ainda resalta que de todos estes incentivos, o dinheiro é o que tem apresentado menor potencial motivacional, pois vem sendo aplicado de maneira incorreta na maioria das organizações. Por isto, é imprescindível que as organizações tenham um setor de Recursos Humanos treinado e capacitado para colocar em prática estes incentivos.

### **3. ESTUDO DE CASO**

#### **3.1 Caracterização da Pesquisa**

O presente trabalho tem como objetivo avaliar os níveis de estresse e motivação dos funcionários de uma gerência de obras, através de uma pesquisa explanatória de caráter quantitativo e qualitativo.

Para a escolha da amostra, foram considerados todos os funcionários da gerência de obras, ou seja, 14 (catorze) funcionários, sendo eles: 02 (dois) gerentes, 03 (três) engenheiros civis, 03 (três) arquitetos, 04 (quatro) analistas administrativos e 02 (dois) técnicos de manutenção. A jornada de trabalho de todos os participantes é de 08 horas diárias, sendo que o horário de trabalho está compreendido entre 8h00 e 18h30, com intervalo para almoço de 1h30 ou 2h00, conforme escolha do funcionário.

#### **3.2 Metodologia Utilizada**

Realizou-se um estudo entre fevereiro e março de 2013, com a participação de 14 funcionários da gerência de obras de uma instituição de caráter privado, sem fins lucrativos, na cidade de Curitiba/PR. A coleta de dados foi realizada em horário de intervalo dos funcionários.

Após esclarecimento sobre os objetivos do estudo e do sigilo de todas as informações fornecidas, foram distribuídos os questionários para cada um dos participantes. Destacou-se a não obrigatoriedade da participação na pesquisa, porém se enfatizou a importância do estudo para melhoria na qualidade de vida dos funcionários. A devolução dos questionários foi feita em envelopes lacrados, no período médio de 5 (cinco) dias.

A coleta de dados foi feita através da aplicação do questionário denominado Inventário de Sintomas de Stress – ISS (ANEXO A) validado por Lipp (1994) e por um questionário sobre motivação, previamente elaborado pela pesquisadora, contendo algumas informações pessoais sobre os funcionários e também afirmativas. Este questionário foi elaborado a partir da pesquisa bibliográfica estudada.

Inicialmente, os participantes deveriam responder sobre questões sociodemográficas (idade, sexo, escolaridade) e questões sobre as características do processo de trabalho (tempo de trabalho na empresa e cargo ocupado).

Para análise do nível de motivação dos funcionários, utilizou-se um questionário com 15 afirmativas, com cinco variáveis cada (APÊNDICE A), sendo 08 relacionadas à motivação

intrínseca e 07 à extrínseca. Cada participante deveria indicar sua resposta anotando os valores de 1 a 5, que correspondem a: desaprovação completa, desaprovação incompleta, neutralidade, aprovação e completa aprovação.

Para avaliar o nível de estresse aplicou-se o Inventário de Sintomas de Stress (ISS), cujo objetivo é diagnosticar se a pessoa tem estresse, em que fase se encontra (alerta, resistência e exaustão) e se a sua sintomatologia é mais típica da área somática ou cognitiva. Tal instrumento é de fácil aplicação e consiste em três quadrantes contendo, cada um, sintomas físicos e psicológicos de cada fase do estresse. O primeiro refere-se aos sintomas experimentados pelo indivíduo nas últimas 24 horas (fase de alerta), o segundo aos sintomas da última semana (fase de resistência) e, por fim, o terceiro aos sintomas do último mês (fase de exaustão).

Os inventários foram entregues individualmente, e foi solicitado que o participante indicasse se tem tido alguns dos sintomas apresentados em cada quadrante. Consegue-se, então, fazer o diagnóstico a partir da soma dos sintomas do inventário. Ao atingir o número limite de sintomas para uma determinada fase, indicados na Tabela 1, concebe-se que o indivíduo tem estresse, indicando a fase em que ele se encontra e se pode estar em transição para um estágio mais grave do estresse.

Tabela 1 – Classificação das fases de estresse

<b>Quadro 1</b> – 7 (sete) sintomas ou mais	Fase de alerta
<b>Quadro 2</b> – 4 (quatro) sintomas ou mais	Fase de resistência
<b>Quadro 3</b> – 9 (nove) sintomas ou mais	Fase de exaustão

Fonte: autora, 2013

Fez-se, então, uma análise dos funcionários que pontuaram em alguma das três fases, uma vez que um mesmo indivíduo poderia estar classificado em mais de uma fase. Fez-se também uma análise tomando como base as três fases do inventário separadamente.

## 4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A amostra estudada tem entre 26 e 56 anos, sendo que a maior concentração está na faixa dos 31 e 40 anos (40%), com uma predominância significativa do sexo masculino (64%) sobre o feminino (29%).

Dos funcionários entrevistados, apenas 02 (14%) desempenham tarefas de gerência. Portanto, a maior parte dos funcionários ocupam cargos subordinados a estes. Quanto à escolaridade, todos possuem ensino médio completo (21%) ou superior completo (36%), tendo ainda 36% dos participantes com pós-graduação completa e 7% com mestrado.

Em relação ao tempo de trabalho, 57% estão na empresa há menos de 05 anos e 21% é funcionário há mais de 20 anos, como mostra a figura.

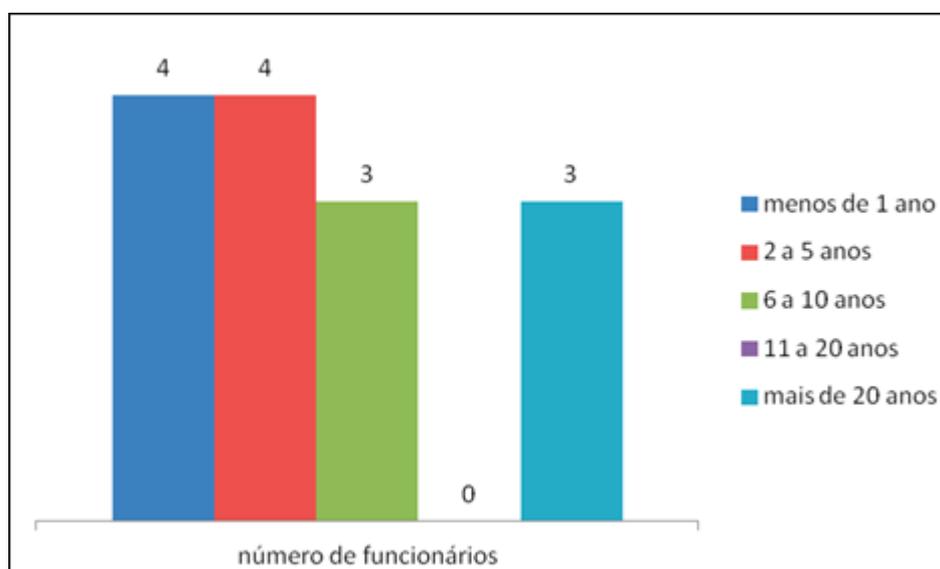


Figura 1 – Tempo de trabalho na empresa

Fonte: autora, 2013

Com base nestes dados, nota-se que a empresa tem um índice de rotatividade relativamente baixo, uma vez que 43% da amostra trabalham na empresa há pelo menos 05 anos, o que pode proporcionar certa resistência às novas ideias e às mudanças influenciando, possivelmente, no desenvolvimento e produtividade da organização.

No que diz respeito à motivação, tanto o indivíduo quanto a organização apresentam as suas condições, exigências e ações para assim terem uma integração recíproca e manterem o funcionamento adequado da organização. A valorização do funcionário, por parte da empresa, fundamenta-se no reconhecimento do valor que o trabalho tem em si mesmo e no reconhecimento da sua relevância no contexto da obtenção dos fins específicos da

organização. A melhor forma de valorizar o funcionário parece consistir em lhe oferecer oportunidades para que, por meio do seu trabalho, ele possa atingir as suas metas pessoais.

Na Figura 2 tem-se as 07 (sete) afirmativas relacionadas à motivação extrínseca e o número de funcionários que concordam com estas afirmações. Ou seja, ela mostra o ponto de vista do funcionário em relação ao esforço da organização em manter os seus colaboradores motivados.

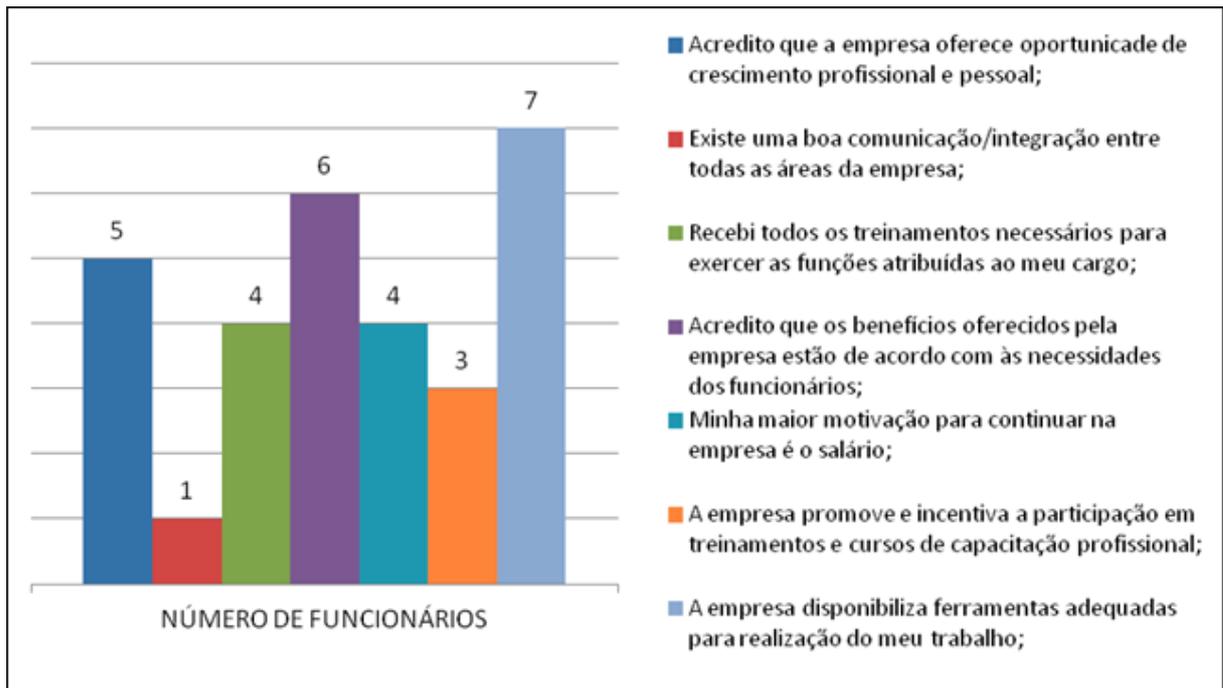


Figura 2 – Afirmativas relacionadas à motivação extrínseca

Fonte: autora, 2013

Observa-se que metade dos funcionários acredita que tem ao seu alcance as ferramentas necessárias para executar seu trabalho e 43% está satisfeito com os benefícios oferecidos pela empresa (vale refeição/alimentação, auxílio transporte, plano de saúde, auxílio creche, entre outros). Ainda, para 29% dos participantes, o salário não é considerado o maior incentivo para que eles permaneçam na empresa. Maximiano (2006) relata que, quanto mais satisfeita a pessoa estiver com o seu salário, menor será a sua disposição para reclamar desse aspecto de sua relação com a empresa.

Com relação ao crescimento profissional, apenas 36% acredita que a empresa oferece oportunidade de crescimento. Uma das explicações para este resultado é o fato de que, para subir de cargo, o funcionário precisa participar de um processo seletivo que é aberto a todos, funcionários ou não da empresa. Não há a promoção por méritos, salvo poucos casos em que

se ganha uma promoção por indicação de superiores, não sendo, necessariamente, recompensadas aquelas que realmente executam suas atividades com exatidão.

No que diz respeito à capacitação dos funcionários, o resultado não foi suficiente, pois apenas 29% dos participantes receberam os treinamentos necessários para desempenhar suas funções e 21% acredita que a empresa incentiva e promove a participação do funcionário em treinamentos e cursos de capacitação profissional. É importante salientar que estes treinamentos são importantes tanto para o indivíduo quanto para a empresa, uma vez que funcionários bem treinados e especializados desempenham melhor suas atividades. Chiavenato (2002) afirma que treinar e desenvolver são imprescindíveis para o sucesso da organização.

O pior resultado observado diz respeito à comunicação/integração entre todas as áreas da empresa, onde apenas 01 (um) funcionário classificou como boa. Numa empresa onde a colaboração entre as áreas é fundamental para o sucesso organizacional, este baixo índice (7%) é bastante preocupante.

Partindo para as afirmativas relacionadas à motivação intrínseca, tem-se resultados um pouco mais positivos, como se pode observar na Figura 3.

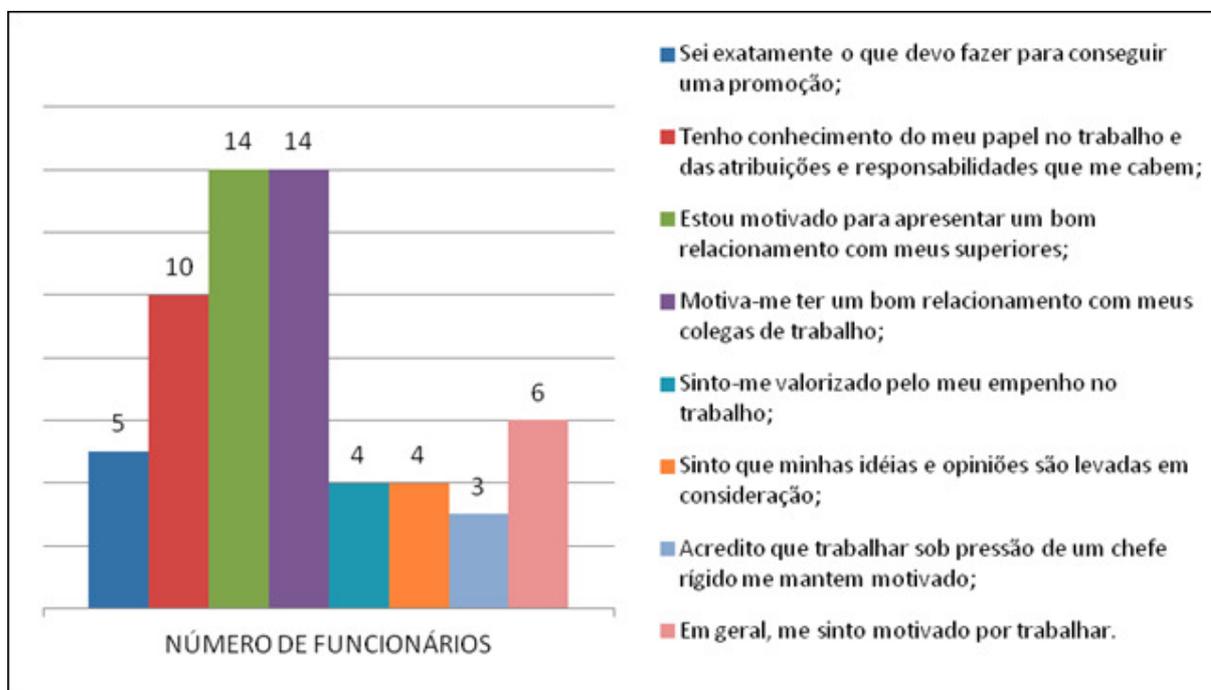


Figura 3 – Afirmativas relacionadas à motivação intrínseca

Fonte: autora, 2013

Quanto ao relacionamento, todos os entrevistados consideraram importante manter uma boa convivência com superiores e demais colegas de trabalho. Este resultado é bastante

significativo, pois com um bom relacionamento interpessoal cria-se um ambiente harmonioso e agradável, baseado na confiança nas pessoas. Com uma equipe unida trabalhando por um objetivo comum, a empresa tem condições favoráveis de ter as suas metas atingidas.

Nota-se que 71% da amostra sabem qual é o seu papel e quais as atribuições e responsabilidades lhe competem e, ainda, 36% sabe exatamente o que deve fazer para obter uma promoção.

Com relação ao reconhecimento pelos superiores, 29% dos entrevistados sentem que o seu empenho no trabalho é valorizado e que a organização leva em consideração as suas ideias e opiniões. Este reconhecimento, muitas vezes, é mais valorizado que uma recompensa financeira, portanto é preciso que o indivíduo se sinta motivado para desenvolver seu trabalho e encontrar satisfação e autorrealização ao atingir os objetivos traçados pela organização. Infelizmente, pela resposta dos funcionários, a empresa não dá muitas oportunidades para as opiniões dos colaboradores.

Ainda, com relação à Figura 3, apenas 21% acredita que se consegue bons resultados ao trabalhar sob pressão de um chefe rígido. É desnecessário que os gestores utilizem de punições como forma de obter a dedicação e o esforço de seus funcionários para atingir os objetivos da organização.

Observa-se que no geral, 43% dos entrevistados se sentem motivados por exercer uma atividade. Essa motivação é importante, pois o indivíduo percebe no seu trabalho uma fonte de autoestima e valorização pessoal. O papel da empresa, neste contexto, é criar condições para que os seus colaboradores sintam prazer no trabalho e queiram colaborar de forma espontânea em benefício de toda a organização.

Em resumo, compreender como a motivação influencia no comportamento dos trabalhadores é um trabalho bastante complexo, uma vez que cada indivíduo tem uma reação diferente a cada fator motivacional. Enquanto uns visam às recompensas financeiras, outros preferem ser reconhecidos pelo esforço e trabalho que executam.

Na análise da motivação dos funcionários da gerência de obras da empresa em estudo, podemos observar na Tabela 2 que as afirmativas com maior índice estão relacionadas à motivação intrínseca. Portanto a organização tem uma equipe motivada e ciente das suas obrigações, devendo manter essa motivação seja através de reconhecimento profissional, salários justos e adequados com as necessidades dos colaboradores e oferecendo boas condições de trabalho. É preciso que a empresa crie condições favoráveis para que os

funcionários sintam prazer no trabalho que exercem e com isso colaborem para o sucesso da organização.

Tabela 2 – Prevalência da motivação nos funcionários

<b>Afirmativa</b>	<b>%</b>	<b>Motivação</b>
Estou motivado para apresentar um bom relacionamento com meus superiores	100	Intrínseca
Motiva-me ter um bom relacionamento com meus colegas de trabalho	100	Intrínseca
Tenho conhecimento do meu papel no trabalho e das atribuições e responsabilidades que me cabem	71	Intrínseca
A empresa disponibiliza ferramentas adequadas para realização do meu trabalho	50	Extrínseca
Acredito que os benefícios oferecidos pela empresa estão de acordo com as necessidades dos funcionários	43	Extrínseca
Em geral, me sinto motivado por trabalhar	43	Intrínseca

Fonte: autora, 2013

Na avaliação do nível de estresse, observou-se que toda a amostra apresentou pelo menos alguma sintomatologia típica do estresse. Ao analisar separadamente, obteve-se 36% na fase de alerta, 71% na fase de resistência e 36% na fase de exaustão, considerando que um mesmo indivíduo poderia pontuar em mais de uma fase. Ainda, 29% da amostra pontuaram nas três fases, com mais da metade dos sintomas de cada fase de acordo com os itens apresentados, e 29% não pontuaram em nenhuma das fases (Figura 4).

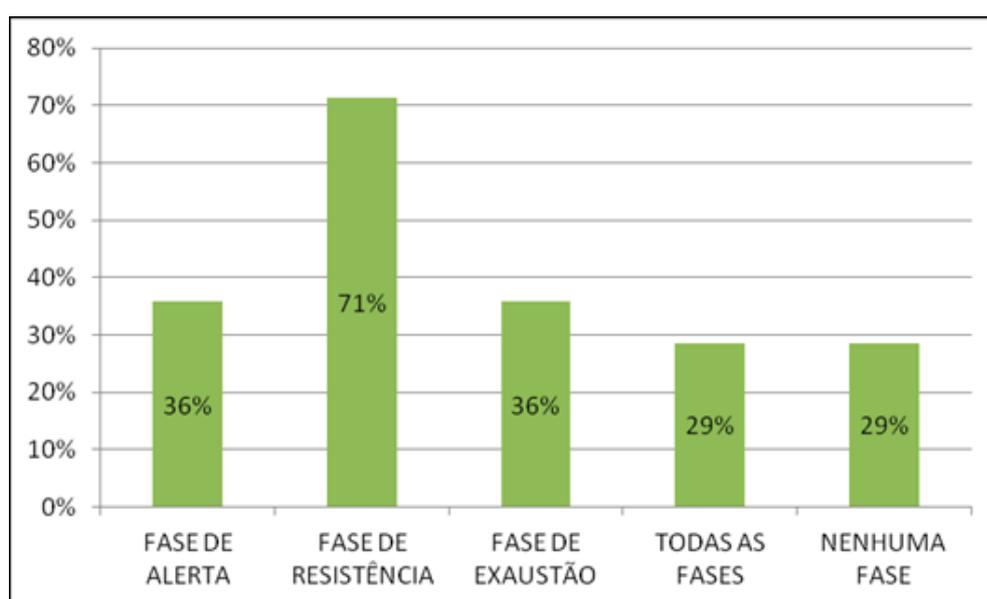


Figura 4 – Distribuição da amostra de acordo com as Fases de *Stress* de Lipp

Fonte: autora, 2013

Dentre os 36% classificados na fase de exaustão, os principais sintomas apresentados nesta fase foram: insônia, tiques nervosos, sensação de incompetência em todas as áreas, apatia, vontade de fazer nada, depressão ou raiva prolongada, cansaço excessivo, angústia ou ansiedade diária e perda do senso de humor. Os indivíduos nesta fase, considerada a mais preocupante, encontram-se mais propensos ao desenvolvimento de doenças.

A maior parte da amostra (71%) encontra-se na fase de resistência, considerada a fase intermediária do estresse quando ocorre a reação do organismo para recuperar o seu equilíbrio ou a evolução para a próxima fase (exaustão). A Tabela 3 apresenta as prevalências de sintomas característicos desta fase. Quase 80% dos funcionários queixaram-se de problemas com a memória e desgaste físico e mais da metade referiu-se a irritabilidade em excesso e cansaço constante. Os sintomas com menor incidência, menos de 15%, foram hipertensão arterial e diminuição da libido.

Tabela 3 – Prevalência de sintomas de estresse característicos da fase de resistência

<b>Sintomas</b>	<b>%</b>
Problemas com a memória, esquecimento	78,57
Sensação de desgaste físico constante	78,57
Irritabilidade excessiva	57,14
Cansaço constante	50,00
Mal-estar generalizado, sem causa específica	42,86
Mudança de apetite	42,86
Dúvidas quanto a si próprio	42,86
Sensibilidade emotiva excessiva (emociona-se por qualquer coisa)	35,71
Pensamentos sobre um só assunto	35,71
Formigamento nas extremidades (pés ou mãos)	28,57
Surgimento de problemas dermatológicos (pele)	28,57
Gastrite prolongada (queimação no estômago, azia)	28,57
Tontura, sensação de estar flutuando	28,57
Hipertensão arterial (pressão alta)	14,29
Diminuição da libido (desejo sexual diminuído)	14,29

Fonte: autora, 2013

Entre os indivíduos que não pontuaram em nenhuma das três fases (29%), os principais sintomas observados foram: insônia, dificuldade para dormir e cansaço excessivo.

Com relação a incidência de sintomas físicos e/ou psicológicos, os funcionários apresentaram sintomas físicos em maior grau (57,14%). Os que tinham mais sintomas psicológicos consistiam em 35,72% e os que apresentaram ambos os sintomas com igual frequência foram 7,14% dos participantes.

Entre as medidas para tentar reduzir o estresse e aumentar a motivação dos funcionários pode-se citar: permitir a participação do trabalhador na tomada de decisões, definição clara dos papéis e responsabilidades, tarefas compatíveis com as capacidades e recursos, redesenho do posto de trabalho visando uma melhor postura e com ambiente físico dentro dos valores recomendados (temperatura, umidade, ruídos, iluminação, etc.), promover a interação social entre todos os funcionários, providenciar pausas que permitam mudança na postura e promovam a recuperação da fadiga, melhorar a integração/comunicação entre as áreas, incentivar a participação em treinamentos e cursos de capacitação, entre outros.

É papel da organização identificar as dificuldades e avaliá-las, elencando quais são as principais dificuldades que os trabalhadores sentem e realizar intervenções no sentido de eliminar ou reduzir estas dificuldades. Primeiramente, deve-se começar pelas medidas que afetam diretamente o trabalhador e que sejam mais fáceis de colocar em prática, para depois pensar nos fatores organizacionais.

Devido à gravidade dos problemas que podem ser causados pelo estresse ocupacional e da desmotivação no ambiente de trabalho, estes assuntos merecem constante atenção por parte da administração da empresa e, se bem tratados, podem produzir efeitos benéficos tanto para os funcionários quanto para a própria organização.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diversas são as maneiras para tentar reduzir o stress organizacional e a desmotivação do trabalhador, tais como manter um ambiente de trabalho organizado e ergonômico, incentivar a interação entre os funcionários, elaborar um plano de cargos e salários bem definido, entre outros. Hoje, o grande desafio está no quanto uma empresa consegue envolver e manter os seus funcionários engajados para atingir os resultados ambicionados pela organização.

É preciso entender que o estresse é importante na realização de qualquer atividade, porém a sua falta ou excesso pode ser prejudicial à saúde. Pessoas sujeitas às situações estressantes por um longo período de tempo podem vir a desenvolver um quadro patológico, com distúrbios transitórios e até doenças graves, como a Síndrome de *Burnout*, que resultam para a empresa em uma menor produtividade e gastos com auxílios doença, entre outros.

Ou seja, para que se atinja produtividade e qualidade, é preciso ter indivíduos saudáveis e atribuídos de qualidade. Em contrapartida, a organização atua de forma onde muitas vezes pressiona-se o indivíduo, levando-o a estados de doença, de insatisfação e desmotivação. Percebe-se ainda, que o número de doenças diretamente relacionadas com o estresse está aumentando, e, concomitantemente, a preocupação sob formas de prevenção e cura. O estresse e seus estados crônicos afetam diretamente a execução de tarefas e desenvolvimento do trabalho.

Cada vez mais as pessoas estão à procura de significado e autorrealização. É papel da organização entender as necessidades de seus colaboradores e utilizá-las como ponto de apoio para potencializar e impulsionar a satisfação no trabalho. O gerente deve buscar conhecer o potencial interno de cada funcionário, compreendendo que a motivação está relacionada diretamente ao desejo e expectativa dos indivíduos com relação às atividades que eles exercem.

Cabe, portanto, aos responsáveis contribuir com a motivação de seus colaboradores, assegurando um ambiente de trabalho agradável e ergonômico, reconhecendo o trabalho realizado, incentivando e apoiando a participação nas tomadas de decisões, concedendo ferramentas e equipamentos necessários e oferecendo informações claras e precisas para a execução das tarefas do dia-a-dia. Porém, não se pode esquecer que as recompensas básicas (salário, benefícios, etc.) precisam ser adequadas e justas. A adoção dessas práticas contribui

para a melhoria da qualidade de vida dos funcionários uma vez que se valoriza o trabalho, estimula a criatividade e aumenta o nível de responsabilidade.

O grande problema que se enfrenta hoje é o desconhecimento sobre o que nos motiva. Muitas são as organizações, tanto empresas quanto governos e entidades sem fins lucrativos, que sustentam um regime de profusão de decretos, normas e/ou regulamentos e adotam práticas como planos de incentivo a curto prazo e programas de desempenho bonificado. Quando existem iniciativas de transformação, estas acabam sendo barradas pelo excesso de burocracia e resistência à mudança, em virtude do conservadorismo e apego às normas. É preciso ter em mente que não é assim que se consegue humanizar uma organização. Antes de tudo, deve-se provocar uma mudança nas pessoas para, em seguida, mudar os processos e métodos.

As empresas precisam reavaliar o seu comportamento com relação aos seus colaboradores com o intuito de criar um ambiente de trabalho melhor, onde todos tenham liberdade de expressar ideias, compartilhar suas sugestões e propor soluções para os problemas comuns na empresa como um todo.

Exposto isto, cabe a todos os profissionais comprometidos com a saúde e qualidade de vida do trabalhador, transmitir e alertar os demais colegas acerca das causas e sintomas do estresse ocupacional. É preciso ter em mente que a transformação das organizações e dos indivíduos que a integram é um longo caminho a percorrer, mas, como toda grande jornada, deve-se iniciar com um primeiro passo. Porém, a vivência do conceito de espiritualidade nas empresas somente se dará com a mudança de padrão – o ser humano em primeiro plano.

## REFERÊNCIAS

BENEVIDES-PEREIRA, Ana M. T. **Burnout**: quando o trabalho ameaça o bem-estar do trabalhador. 4ª edição. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.

\_\_\_\_\_. **Burnout**. Saúde Mental no Trabalho, 2005. Disponível em: <[http://www.prt18.mpt.gov.br/eventos/2004/saude\\_mental/anais/artigos/2.pdf](http://www.prt18.mpt.gov.br/eventos/2004/saude_mental/anais/artigos/2.pdf)>. Acesso em: 15 mar. 2013.

BERGAMINI, Cecília W. **Motivação nas Organizações**. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 2008.

CARVALHO, Simone M. **Como a motivação influencia na produtividade**: Um estudo de caso na indústria de cimento Nassau / Fronteiras – PI. 2011. 65f. Monografia (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal do Piauí, Picos, PI, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 7ª edição. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Introdução a teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

\_\_\_\_\_. **Gerenciando com as pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. 1ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier: 2005.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento Humano no trabalho**. 1ª edição. São Paulo: Pioneira, 1992.

DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. 3ª edição. São Paulo: Oboré, 1994.

FRANÇA, Ana C. L.; RODRIGUES, Avelino L. **Stress e trabalho**: guia básico com abordagem psicossomática. 1ª edição. São Paulo, SP: Atlas, 1997.

GRANGEIRO, Maria V. T. et al. **A síndrome de Burnout**: uma revisão da literatura. Saúde Coletiva, Coletânea n. 2, Ceará, 2008. Disponível em: <<http://coletanea2008.no.comunidades.net/index.php?pagina=1225285076>>. Acesso em: 24 fev. 2013.

KERBER, Roberto. **Espiritualidade nas empresas**. Artigos.com. Disponível em: <<http://www.artigos.com/artigos/sociais/administracao/recursos-humanos/espiritualidade-nas-empresas-2211/artigo/>>. Acesso em: 23 mar 2013.

LIPP, Marilda E. N. **Como enfrentar o stress**. São Paulo: Icone, 1990.

\_\_\_\_\_. **Validação empírica do Inventário de Sintomas de Stress.** Estudos de Psicologia, v. 11, n. 3, p. 43-49, 1994.

\_\_\_\_\_. **Manual do Inventário de Sintomas de Stress para Adultos de Lipp (ISSL).** São Paulo: Casa do Psicólogo, 2000.

\_\_\_\_\_. **Pesquisas sobre stress no Brasil: saúde, ocupações e grupos de risco.** 2ª edição. Campinas: Papirus, 2001.

\_\_\_\_\_. **Mecanismos neuropsicofisiológicos do stress: teorias e aplicações clínicas.** 1ª edição. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2003.

MARINS, Luiz A. **Livre-se dos “Corvos”.** 4ª edição. São Paulo: Harbra, 2003.

MAXIMIANO, Antônio C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital.** 6ª edição. São Paulo, SP: Atlas, 2006.

MICHEL, Oswaldo. **Acidentes de trabalho e doenças ocupacionais.** 2ª edição. São Paulo: LTR: 2001.

MIRANDA, Cely. **O desafio em manter funcionários motivados: os fatores motivacionais para o trabalho.** 2009. 83f. Monografia (MBA em Gestão de Recursos Humanos) – Escola Superior Aberta do Brasil, Espírito Santo, Vila Velha, 2009.

MORIN, Estelle M. **Os sentidos do Trabalho.** RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 41, n. 3, p. 8-19, Jul/Set. 2001.

MOTTA, Fernando Claudio Prestes. **Teoria geral da administração.** 1ª edição. São Paulo: Cengage Learning, 2004.

PINK, Daniel H. **Motivação 3.0: Os novos fatores motivacionais para a realização pessoal e profissional.** 1ª edição. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2010.

ROBBINS, Sthephen P. **Comportamento organizacional.** 11ª edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SAYLES, Leonardo R.; STRAUSS, George. **Comportamento Humano nas Organizações.** 1ª edição. São Paulo: Atlas, 1975.

SOUZA, Fábio G. et al. **“Burnout”:** definição e características. *Infanto – Revista de Neuropsiquiatria da Infância e Adolescência*, v. 9, n. 3, p. 100-102, 2001.

STRAATMANN, Gisele. **Estresse, estratégias de enfrentamento e a percepção da imagem corporal em adolescentes: relações com o estado nutricional.** 2010. 83f. Tese (Doutorado em

Psicobiologia) – Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto/USP, São Paulo, Ribeirão Preto: 2010.

VASCONCELLOS, Anselmo F. **Qualidade de vida no trabalho:** origem, evolução e perspectivas. Cadernos de Pesquisas em Administração. São Paulo, v. 08, n. 1, janeiro/março 2001.

VROOM, Victor H. **Gestão de pessoas, não de pessoal.** 1ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

## APÊNDICE A

### Instruções para preenchimento:

Caro colaborador, esta pesquisa faz parte do trabalho de conclusão de curso de Especialização em Gerenciamento de Obras, e todos os dados aqui obtidos são exclusivamente de uso acadêmico e a identidade dos pesquisados será preservada. Este questionário deverá ser respondido por você mesmo. Agradecemos sua colaboração.

01. Idade: \_\_\_ anos
02. Sexo: ( ) Feminino ( ) Masculino
03. Escolaridade: \_\_\_\_\_
04. Tempo de trabalho na empresa: \_\_\_\_\_
05. Cargo ocupado: \_\_\_\_\_

### QUESTIONÁRIO SOBRE MOTIVAÇÃO - Autora, 2013

Julgue as afirmativas do quadro a abaixo, seguindo a seguinte escala de concordância:

- 1 - Discordo totalmente;
- 2 – Discordo em parte;
- 3 – não concordo nem discordo;
- 4 – Concordo em parte;
- 5 – Concordo totalmente.

Item	Afirmativas	Escala de Concordância				
		1	2	3	4	5
1	Acredito que a empresa me oferece oportunidade de crescimento profissional e pessoal;	1	2	3	4	5
2	Existe uma boa comunicação/integração entre todas as áreas da empresa;	1	2	3	4	5
3	Recebi todos os treinamentos necessários para exercer as funções atribuídas ao meu cargo;	1	2	3	4	5
4	Sei exatamente o que devo fazer para conseguir uma promoção;	1	2	3	4	5
5	Tenho conhecimento do meu papel no trabalho e das atribuições e responsabilidades que me cabem;	1	2	3	4	5
6	Acredito que os benefícios oferecidos pela empresa estão de acordo com as necessidades dos funcionários;	1	2	3	4	5
7	Estou motivado para apresentar um bom relacionamento com os meus superiores;	1	2	3	4	5
8	Motiva-me ter um bom relacionamento com meus colegas de trabalho;	1	2	3	4	5
9	Minha maior motivação para continuar na empresa é o salário;	1	2	3	4	5
10	A empresa promove e incentiva a participação em treinamentos e cursos de capacitação profissional;	1	2	3	4	5
11	Sinto-me valorizado pelo meu empenho no trabalho;	1	2	3	4	5
12	A empresa disponibiliza ferramentas adequadas para realização do meu trabalho;	1	2	3	4	5
13	Sinto que minhas ideias e opiniões são levadas em consideração;	1	2	3	4	5
14	Acredito que trabalhar sob pressão de um chefe rígido me mantém motivado;	1	2	3	4	5
15	Em geral, me sinto motivado por trabalhar.	1	2	3	4	5

## ANEXO A

### INVENTÁRIO DE SINTOMAS DE STRESS – LIPP, 1994

Nas **Últimas 24 horas** você sentiu algum dos sintomas abaixo? Marque **Sim** ou **Não**.

	SIM	NÃO
Mãos e/ou pés frios		
Boca Seca		
Nó ou dor no estômago		
Aumento de sudorese (muito suor)		
Tensão muscular (dor nas costas, pescoço, ombros)		
Aperto na mandíbula/ranger de dentes, ou roer as unhas ou ponta de caneta		
Diarréia passageira		
Insônia, dificuldade de dormir		
Taquicardia (batimentos acelerados do coração)		
Respiração ofegante, entrecortada		
Hipertensão súbita e passageira (pressão alta súbita e passageira)		
Mudança de apetite (comer bastante ou ter falta de apetite)		
Aumento súbito de motivação		
Entusiasmo súbito		
Vontade súbita de novos projetos		

Na **Última Semana** você sentiu algum dos sintomas abaixo? Marque **Sim** ou **Não**.

	SIM	NÃO
Problemas com a memória, esquecimento		
Mal-estar generalizado, sem causa específica		
Formigamento extremidades (pés ou mãos)		
Sensação desgaste físico constante		
Mudança de apetite		
Surgiu ento de problemas dermatológicos (pele)		
Hipertensão arterial (pressão alta)		
Cansaço Constante		
Gastrite prolongada (queimação no estômago, azia)		
Tontura, sensação de estar flutuando		
Sensibilidade emotiva excessiva (emociona-se por qualquer coisa)		
Dúvidas quanto a si próprio		
Pensamentos sobre um só assunto		
Irritabilidade excessiva		
Diminuição da libido (desejo sexual diminuído)		

No **Último Mês** você sentiu algum dos sintomas abaixo? Marque **Sim** ou **Não**.

	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>
Diarréias frequentes		
Dificuldades Sexuais		
Formigamento extremidades (mãos e pés)		
Insônia		
Tiques nervosos		
Hipertensão arterial confirmada		
Problemas dermatológicos prolongado (pele)		
Mudança extrema de apetite		
Taquicardia (batimento acelerado do coração)		
Tontura frequente		
Úlcera		
Impossibilidade de trabalhar		
Pesadelos		
Sensação de incompetência em todas áreas		
Vontade de fugir de tudo		
Apatia, vontade de nada fazer, depressão ou raiva prolongada		
Cansaço excessivo		
Pensamento constante sobre um mesmo assunto		
Irritabilidade sem causa aparente		
Angústia ou ansiedade diária		
Hipersensibilidade emotiva		
Perda do senso de humor		