

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

ANDRÉIA LILIANE TAMARU

**ESTUDO EXPERIMENTAL SOBRE O NÍVEL DE ESTRESSE E
MOTIVAÇÃO DE UMA EQUIPE DE GERENCIAMENTO DE OBRAS**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

CURITIBA - PR

2013

ANDRÉIA LILIANE TAMARU

**ESTUDO EXPERIMENTAL SOBRE O NÍVEL DE ESTRESSE E
MOTIVAÇÃO DE UMA EQUIPE DE GERENCIAMENTO 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

RESUMO

TAMARU, Andréia Liliane. Estudo experimental sobre o nível de estresse e motivação de uma equipe de gerenciamento de obras. 2013. 51 f. Monografia (Curso de Especialização em Gerenciamento de Obras) – Programa de Pós-Graduação em Tecnologia, Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná. Curitiba, 2013.

O objetivo principal deste trabalho é analisar e avaliar, através de um estudo de caso, o nível de estresse e de motivação de uma equipe de gerenciamento de obras em uma empresa de construção civil, localizada na cidade de Curitiba/PR. Os questionários abordam questões relacionadas aos possíveis fatores que podem gerar estresse dentro do ambiente organizacional e da vida pessoal, os fatores motivacionais e o grau de motivação em relação ao próprio trabalho. A monografia também contempla o histórico do estresse, conceitos, fases, as doenças psicossomáticas e como o enfrentar de forma positiva buscando sempre a qualidade de vida. Também foram estudadas as principais teorias sobre motivação e os processos motivacionais que podem ser implantados dentro das organizações. Através do estudo de caso observou-se que os funcionários apresentam sintomas relacionados ao estresse e que em grande maioria estão estressados ou em estado de alerta para desenvolvimento do mesmo. Outro fator importante, após as análises dos resultados, foi de que as maiorias dos funcionários estão desmotivados e insatisfeitos com a conduta da empresa em relação a vários fatores que devem ser revistos.

Palavras-chave: Estresse, Motivação, Construção Civil, Processos Motivacionais.

ABSTRACT

TAMARU, Andréia Liliane. Experimental study of the stress and motivation level on a construction management team.. 2013. 51 f. Monograph (Specialization in Construction Management) – Graduate Program at Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná. Curitiba, 2013.

The main objective of this paper is to analyze and evaluate, through a case study, the level of stress and motivation on a construction management team, located in Curitiba/PR. The questionnaires address issues related to the possible factors that can cause stress within the organizational environment and personal life, motivational factors and the degree of motivation in relation to their own work. The monograph also includes the history of stress, concepts, levels, psychosomatic illnesses and how to deal in a positive way always reaching for a life with quality. Also were studied the main theories of motivation and motivational processes that can be deployed within organizations. Through the case study showed that employees have symptoms related to stress and that the large majority are stressed or in a state of alert for the development of it. Another important factor that was noticed is that the most employees are unmotivated and unsatisfied with the company's conduct in relation to several factors that should be reviewed.

Keywords: Stress, Motivation, Construction, Motivational Process.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – Representação esquemática do processo de estresse	10
FIGURA 2 – Representação esquemática das três dimensões humanas	13
FIGURA 3 – Classificação do Estresse	14
FIGURA 4 – Pressão versus desempenho no trabalho	17
FIGURA 5 – Hexágono Vital	21
FIGURA 6 – Pirâmide de Maslow	24
FIGURA 7 – Pirâmide de Maslow X Ambiente de Trabalho	25
FIGURA 8 – Teoria da Expectativa	29
FIGURA 9 – Organograma da Empresa	34
FIGURA 10 – Sexo dos funcionários	35
FIGURA 11 – Idade dos funcionários	35
FIGURA 12 – Escolaridade dos funcionários	36
FIGURA 13 – Tempo de trabalho na empresa	36
FIGURA 14 – Análise do Estresse na empresa	38
FIGURA 15 – Questão 22. Análise dos resultados	38
FIGURA 16 – Questão 26. Análise dos resultados	39
FIGURA 17 – Questão 20. Análise dos resultados	39
FIGURA 18 – Questão 9. Análise dos resultados	40
FIGURA 19 – Questão 27.A) CHEFE(S) – Análise dos resultados	40
FIGURA 20 – Questão 27.E) CLIENTE(S) – Análise dos resultados	41
FIGURA 21 – Análise da Motivação na empresa	43
FIGURA 22 – Questão 12. Análise dos resultados	43
FIGURA 23 – Questão 7. Análise dos resultados	44
FIGURA 24 – Questão 17. Análise dos resultados	44
FIGURA 25 – Questão 26. Análise dos resultados	45
FIGURA 26 – Questão 16. Análise dos resultados	45

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
2. JUSTIFICATIVA.....	8
2.1 Objetivos.....	8
2.2 Estrutura do Trabalho	9
3. ESTRESSE.....	10
3.1 Histórico	10
3.2 Conceito.....	11
3.3 Estressores e Reações	12
3.4 Fases do Estresse	14
3.5 Avaliação e Enfrentamento do Estresse	15
3.6 Diagnósticos e Doenças.....	17
3.7 <i>Burnout</i>	20
3.8 Controle do Estresse e Qualidade de Vida	21
4. MOTIVAÇÃO	23
4.1 Teoria de Conteúdo	23
4.1.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades - Pirâmide de Maslow	23
4.1.2 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg	25
4.1.3 Teoria X e Y	26
4.1.4 Teoria dos Motivos Humanos.....	26
4.1.5 Teoria ERG.....	27
4.2 Teoria de Processo.....	27
4.2.1 Teoria da Fixação dos Objetivos	27
4.2.2 Teoria da Equidade	28
4.2.3 Teoria da Expectativa	29
4.2.4 Teoria da Avaliação Cognitiva	30
4.2.5 Teoria do Planejamento do Trabalho.....	30
4.3 Motivação na Prática – Processos Motivacionais	31
4.3.1 Facilitadores Motivacionais.....	32
5. PESQUISA DE CAMPO	34
5.1 Avaliação do Estresse.....	37
5.2 Avaliação da Motivação	42
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	46
7. REFERÊNCIAS	48
8. APÊNDICES.....	49

1. INTRODUÇÃO

A construção civil é uma atividade que envolve mão de obra intensiva, ou seja, para se construir algo é necessário à participação efetiva de pessoas, pois se trata de um produto que depende diretamente de quem faz, ao contrário das empresas intensivas em capital em que a produção depende das ferramentas e dos processos. Sendo assim, para que haja uma boa qualidade, baixos índices de desperdício e altos níveis de produtividade, é necessário que o funcionário esteja motivado e estimulado a desempenhar um bom papel.

A escolha do tema se deu a partir de alguns problemas que foram identificados dentro da empresa estudada, envolvendo principalmente a falta de motivação e o alto índice de estresse entre os colaboradores. Os funcionários, em sua maioria, se sentem desvalorizados, sentem falta de reconhecimento, falta de autonomia, excesso de controle e total dependência dos superiores para as decisões, os papéis não estão bem definidos, existe uma competitividade entre colegas de setores distintos desnecessária, nos últimos meses aumentaram o número de ausências por motivos de doenças, algumas situações pessoais são tratadas de maneira fria, as informações, os problemas e decisões não são compartilhadas.

“O stress é uma consequência inevitável do processo de viver, sem o qual não haverá a própria vida. Capaz de causar doenças e de comprometer a qualidade de vida, o stress demanda um aumento na quantidade de energia consumida pelo organismo e produz reações bioquímicas típicas, que auxiliam a modificação do evento estressor ou a acomodação do organismo a seus efeitos”. (GUIMARÃES in LIPP, 2000, p. 63)

Todas essas questões acabaram influenciando diretamente a produtividade e a qualidade final do trabalho. É necessário compreender detalhadamente o que está afetando os colaboradores e a empresa e identificar possíveis melhorias que devam ocorrer antes que os funcionários cheguem ao limite.

2. JUSTIFICATIVA

Na empresa estudada foi observado que os funcionários estão com um baixo nível de satisfação e rendimento nas atividades, além dos altos índices de retrabalho, faltas e também que o clima organizacional está prejudicado por diversas razões.

Segundo Lipp (2000), a sociedade atual está em constante mudança, às pessoas estão cada vez mais consumindo e competindo entre si gerando internamente uma contínua insatisfação. O estresse é considerado umas das principais fontes de incapacitação em todos os tipos de trabalho e afeta diretamente a saúde e o desempenho das pessoas.

Trabalho e estresse são os principais desafios de equilíbrio entre a vida pessoal, familiar, profissional e comunitária. Todos buscam o equilíbrio ideal do bem estar e da qualidade de vida. A sociedade impõe certos padrões que geram conflitos, as pessoas possuem temperamentos distintos, as empresas exigem cumprimentos de metas, os funcionários se submetem a diversos tipos de tarefas para atender diversas funções, ou seja, a vida está em constante mudança, o trabalho submete o ser humano a estímulos e é necessário aprender a lidar com as tensões de forma positiva (LIMONGI FRANÇA e RODRIGUES, 2005).

O comportamento humano é baseado sempre por algo que motiva, as necessidades internas de cada pessoa e os aspectos do cognitivo fazem com que cada pessoa aja de uma forma em busca dos seus ideais e das suas necessidades. Segundo Robbins (2005), em uma empresa deve-se priorizar que todos os esforços dos funcionários devam ir em direção aos objetivos da organização, incentivando sempre o processo motivacional, os aspectos educacionais e o comprometimento profissional.

O intuito desta pesquisa é verificar o que está acontecendo na empresa, analisar os índices relacionados ao estresse e a motivação de maneira geral e sugerir possíveis melhorias para aumento de satisfação e produtividade dos colaboradores.

2.1 Objetivos

Este trabalho tem como objetivo geral estudar a influência do nível de estresse e de motivação no desempenho geral de uma equipe de gerenciamento de projetos e obras em uma construtora.

Os objetivos específicos são:

- conceituar estresse, sintomas e formas de tratamento;
- apresentar as teorias sobre motivação;
- avaliar o nível de estresse e motivação dos funcionários através de questionários;

- sugerir formas de melhoria no nível de motivação para melhorar o desempenho dos funcionários.

2.2 Estrutura do Trabalho

No capítulo 1 – Introdução, delimita-se sobre os principais assuntos a serem tratados, apresenta-se a justificativa da escolha do tema e os objetivos gerais e específicos a serem alcançados.

No capítulo 2 – Estresse, será mostrado o histórico, de onde surgiu o termo, o conceito, estressores, reações e doenças psicossomáticas que o estresse pode causar, as fases do estresse e as formas de avaliar e enfrentar de forma positiva os problemas.

No capítulo 3 – Motivação, tratará sobre as teorias de conteúdo, que são aquelas que levam em conta as necessidades internas de cada pessoa, e as teorias de processo, que abrangem de forma mais ampla sobre a motivação.

O capítulo 4 – Pesquisa de Campo, mostrará dados sobre a empresa estudada, sobre os funcionários, como a pesquisa foi feita, informações sobre os questionários e os resultados que foram obtidos de acordo com a avaliação proposta, com o propósito de confirmar algumas hipóteses que foram observadas.

O capítulo 5 – Considerações finais, terá a compilação de todas as teorias, conceitos e os resultados principais da pesquisa de campo comprovando os objetivos que foram pré-estabelecidos.

3. ESTRESSE

3.1 Histórico

Estresse vem da física (HINKEL, 1977, apud LAZARUS e FOLKMAN, 1986), significa o grau de deformidade que uma estrutura sofre após a aplicação de um determinado esforço, levando em conta a razão entre a força interna sobre a força externa provocada (LIMONGI FRANÇA e RODRIGUES, 2005).

Segundo Lipp (2000), as primeiras referências relacionando o termo à saúde humana surgiram a partir do século XIV, a palavra estresse significava desconforto ou adversidade. Alguns estudos de engenharia da mesma época foram comparados ao ser humano considerando a maneira como as pessoas conseguem lidar com determinadas situações e como conseguem suportar as cargas emocionais (LIPP, 2000, LIMONGI FRANÇA e RODRIGUES, 2005).

Walter Cannon, em 1930, estudou a fisiologia das emoções e chamou a homeostase (falta de equilíbrio no organismo) como estresse, nessa época o estresse era associado a fatores externos ou físicos, como frio ou calor, falta de oxigênio ou baixo nível de açúcar no sangue (LIPP, 2000, LIMONGI FRANÇA e RODRIGUES, 2005).

Hans Selye, médico endocrinologista, em 1936, concluiu que estímulos, internos ou externos, que interferem no equilíbrio do organismo podem ocasionar uma síndrome específica, chamada de “Síndrome de Simplesmente Estar Doente” ou “Síndrome da Adaptação” que nada mais é que o estresse, pois o organismo produz reações para se adaptar a nova situação. Ele definiu estresse como “conjunto de reações que um organismo desenvolve ao ser submetido a uma situação que exige esforço de adaptação” (LIPP, 2000, LIMONGI FRANÇA e RODRIGUES, 2005).

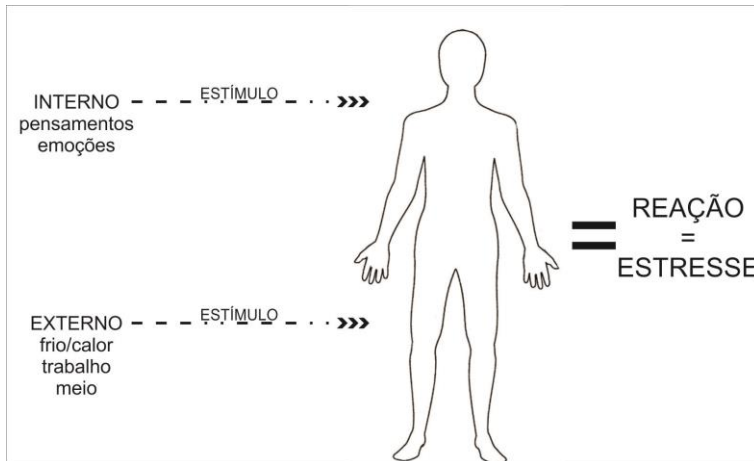


Figura 1 – Representação esquemática do processo de estresse

Fonte: Limongi França e Rodrigues, 2005, pag. 32. Adaptação autora, 2013.

Durante a Segunda Guerra Mundial muitos soldados acabaram abandonando os campos de batalha porque estavam perturbados, tanto por causas físicas (como barulhos, explosões e cansaço excessivo) tanto por situações imaginárias que foram criadas por causa do desequilíbrio interno, esse transtorno foi chamado de “neurose de guerra” que era o elevado índice de estresse causado pelo ambiente e condições que estavam vivendo (LIPP, 2000, LIMONGI FRANÇA e RODRIGUES, 2005).

Na década de 1970, o estresse foi ligado diretamente aos aspectos psicológicos, surgiu à medicina com enfoque “Psicossomático”, que é o entendimento do ser humano como um complexo que engloba três dimensões: o biológico, o psicológico e o social. Atualmente todas as pesquisas indicam que o estresse e suas conseqüências envolvem o corpo físico, a mente e a qualidade de vida das pessoas. Os estudos giram principalmente em torno da prevenção do estresse e em como lidar de maneira positiva com as adversidades da vida sem que haja uma interferência ruim no corpo humano (LIPP, 2000, LIMONGI FRANÇA e RODRIGUES, 2005).

3.2 Conceito

“Stress é definido como uma reação do organismo, com componentes físicos e/ou psicológicos, causada pelas alterações psicofisiológicas que ocorrem quando a pessoa se confronta com uma situação que, de um modo ou de outro, a irrite, amedronte, excite ou confunda, ou mesma que a faça imensamente feliz”. (LIPP, 2000, p. 20)

O homem vive em um meio sociocultural, com regras, normas, conceitos econômicos, políticos, legais, religiosos, científicos e de civilização em geral pré-estabelecidos e precisa se

adaptar de alguma forma para sobreviver. A sociedade moderna contribui consideravelmente para que as pessoas sejam estressadas, cada vez mais as transformações tecnológicas e sociais tornaram a qualidade de vida em ganhar ou ter bens, deixando valores importantes em segundo plano, como os relacionamentos sociais, afetivos e a saúde (LIMONGI FRANÇA e RODRIGUES, 2005).

Normalmente associa-se estresse como algo negativo, porém é a maneira pela qual o organismo encontrou para alcançar o equilíbrio diante de situações novas, estresse é toda reação de adaptação sendo impossível erradicá-lo, pois ajuda na sobrevivência humana. O excesso sim é prejudicial e pode causar diversos danos de acordo com as condições, o modo de vida e a maneira como a pessoa avalia e enfrenta os estímulos (LIMONGI FRANÇA e RODRIGUES, 2005).

Lipp afirmou, em 1999, que o estresse é um processo bioquímico e não uma reação única começa com diversas reações físicas (sudorese, boca seca, taquicardia) e conforme a duração e a intensidade se manifestam de acordo com as predisposições genéticas.

Alguns autores como Jader dos Reis Sampaio e Leonilde Galasso classificam o estresse como um risco ocupacional relacionado a todos os tipos de trabalho e que pode afetar o desempenho no emprego e a saúde da pessoa. Harold Wolff afirmou que o estresse é um estado dinâmico que envolve adaptações de acordo com as exigências. Lazarus e Folkman, em 1984, afirmaram que fatores como impotência, falta de sentido, ausência de normas, isolamento e estranhamento são indicadores diretos da presença de estresse na pessoa (LIPP, 1999).

3.3 Estressores e Reações

Os seres humanos são formados por três dimensões: a biológica, a psicológica e a social. A biológica é representada pelas características físicas individuais como o metabolismo, resistência e vulnerabilidade; a psicológica é a personalidade de cada pessoa, são as características relacionadas à emoção e ao intelecto; e a social são os valores e as crenças como as expectativas e influências do meio ou de grupos (LIMONGI FRANÇA e RODRIGUES, 2005).

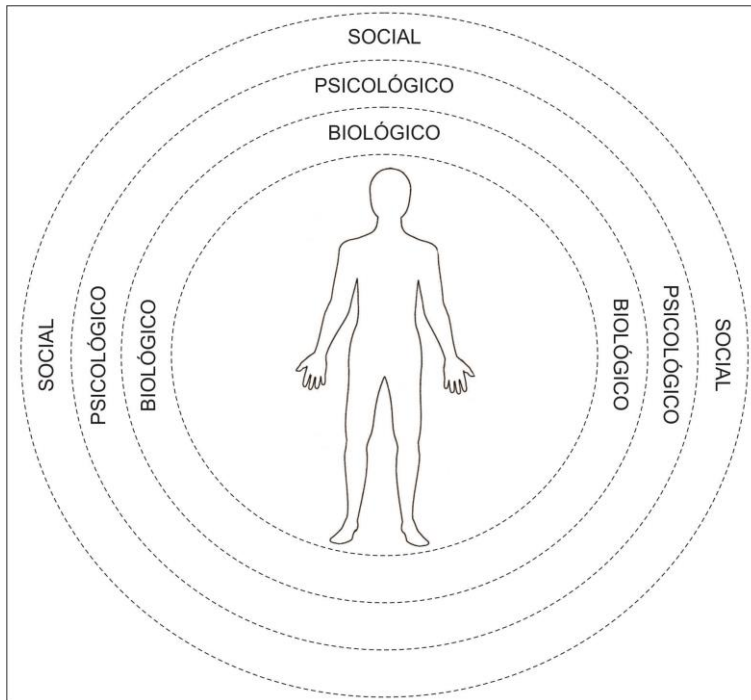


Figura 2 – Representação esquemática das três dimensões humanas

Fonte: Limongi França e Rodrigues, 2005. Adaptação autora, 2013.

A interação das três dimensões varia de pessoa para pessoa, provocando reações de acordo com a história e a pré-disposição genética individual. Essas reações causam impactos no organismo, que está sempre em busca do equilíbrio. Normalmente a tensão aparece em uma dimensão antes e dependendo da intensidade passa para as outras dimensões, por exemplo, uma pessoa que machuca a perna e precisa ser afastada do trabalho por tempo indeterminado teve a dimensão biológica afetada primeiramente, mas por causa do tempo indeterminado de afastamento, pode ter a dimensão psicológica e social também prejudicada (LIMONGI FRANÇA e RODRIGUES, 2005).

Lipp (2000) afirmou que qualquer situação que cause um desequilíbrio interno e que exija algum tipo de adaptação é chamada de agente estressor, mesmo quando a situação for positiva. Algumas situações são estressantes por natureza como fome e frio, chamados estressores "biogênicos". Os estressores psicossociais estressam a pessoa de acordo com a experiência individual, podem ser externos como mudanças políticas e acidentes, ou internos variando de acordo com o modo de ser de cada pessoa.

O estresse pode ser classificado como processo ou estado, processo é a tensão que a nova situação causa e estado é o resultado positivo ou negativo desta tensão. Quando o agente estressor causa o estresse positivo é chamado de *EUSTRESS*, que é a tensão com equilíbrio,

quando o agente estressor gera estresse negativo é chamado de *DISTRESS*, tensão sem equilíbrio com danos (LIMONGI FRANÇA e RODRIGUES, 2005).

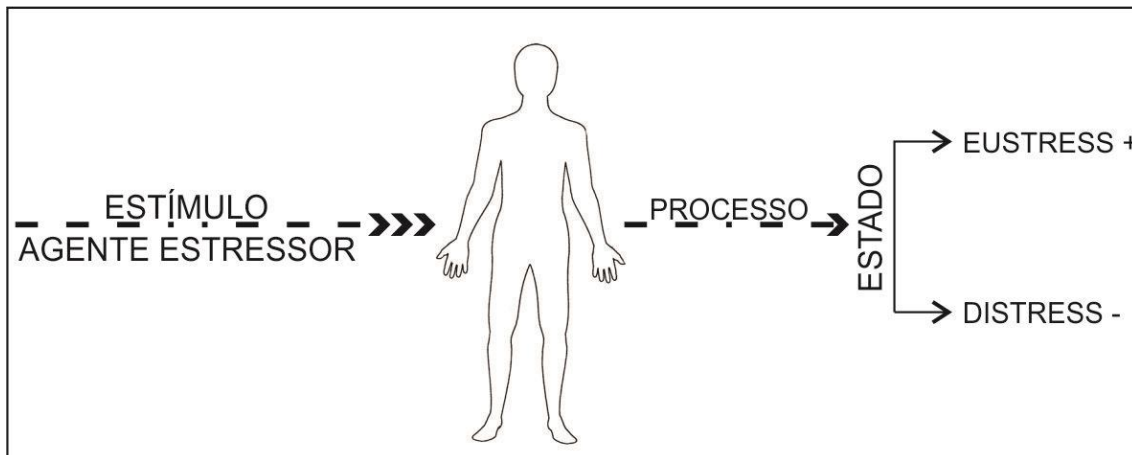


Figura 3 – Classificação do Estresse

Fonte: Limongi França e Rodrigues, 2005. Adaptação autora, 2013.

Os agentes estressores podem causar reações no organismo humano principalmente nos sistemas nervoso, endócrino, imunológico e límbico, dependem da reação entre a pessoa, o ambiente em que ela vive e as circunstâncias que está passando. A pessoa pode classificar como uma ameaça as suas necessidades de realização pessoal e/ou profissional, prejudicando a interação e o enfrentamento diante das situações (LIMONGI FRANÇA e RODRIGUES, 2005).

3.4 Fases do Estresse

Selye classificou a "Síndrome Geral de Adaptação" ou Estresse em três fases:

a) Fase de Alerta – Reação de Alarme

O organismo fica em estado de alerta para poder lidar com a situação nova, ocorre um aumento da frequência cardíaca e respiratória, da pressão e da ansiedade. Quando dura por um curto período de tempo não causa danos ao indivíduo.

b) Fase de Resistência

Se o estressor durar por um longo período ou com uma intensidade grande o organismo tenta re-estabelecer o equilíbrio e entra na fase de resistência utilizando a energia reserva da pessoa. Caso a energia reserva seja suficiente à pessoa entra em equilíbrio e sai do estresse. Mas se o estressor exigir mais energia do que o indivíduo possui, o organismo enfraquecerá e se tornará vulnerável a doenças, a pessoa ficará irritada, com insônia, terá mudanças repentinas de humor e o desejo sexual diminuirá.

c) Fase de Exaustão

Se a pessoa não conseguir lidar com a fonte de estresse e ainda for submetida a uma nova fonte ocorrerá à exaustão psicológica em forma de depressão e a exaustão física em forma de doenças, também pode ocorrer óbito se for muito intenso (LIPP, 2000, LIMONGI FRANÇA e RODRIGUES, 2005).

3.5 Avaliação e Enfrentamento do Estresse

O estresse deve ser avaliado corretamente, é muito importante levar em conta a percepção individual e a variação das respostas de forma qualitativa e quantitativa. Nem todos os sintomas significam estresse, a atividade mental e emocional, que pode ser consciente ou inconsciente, deve ser analisada de acordo com o momento e como a pessoa está respondendo a determinada situação (LIMONGI FRANÇA e RODRIGUES, 2005).

Os fatores pessoais também devem ser pesquisados, é imprescindível observar o que é importante para cada um, o grau de comprometimento, a vulnerabilidade, crenças e convicções, premissas e percepções, que nem sempre são realistas (LIMONGI FRANÇA e RODRIGUES, 2005).

Holmes e Rahe criaram uma escala para análise de fatores ambientais considerados estressantes. Para utilização da escala é necessário avaliar a ocorrência do evento nos últimos 12 meses, os fatores não devem ser somados apenas indicam o impacto do acontecimento. Atualmente novos estudos apontam que a segunda maior dor atual é a perda do emprego (LIMONGI FRANÇA e RODRIGUES, 2005).

ESCALA DE HOLMES-RAHE	
Eventos	Escala de Impacto
Morte do cônjuge	100
Divórcio	75
Separação conjugal	65
Pena de prisão	63
Morte de familiar próximo	63
Doença pessoal ou acidente	53
Casamento	50
Demissão do emprego	47
Reconciliação conjugal	45
Aposentadoria	45
Comprometimento de saúde em membro de família	44
Gravidez	40
Dificuldades sexuais	39
Aumento da família	39
Mudança importante no trabalho	39
Mudança na condição financeira	38
Morte de amigo íntimo	37

Mudança no esquema, ritmo ou área de trabalho	36
Aumento das discussões com cônjuge	35
Aquisição de casa ou dívida de alto valor	31
Alteração na responsabilidade profissional	29
Reconhecimento de feito profissional de realce	28
Cônjuge inicia ou pára de trabalhar	26
Começo ou abandono de estudos	26
Aumento ou diminuição de pessoas moradoras na casa	25
Mudança de hábitos pessoais, por exemplo: parar de fumar	24
Problemas com o chefe	23
Mudança no horário de trabalho	20
Mudança de residência	20
Mudança de escola	20
Mudança de atividade recreativa	19
Mudança de atividade religiosa	19
Mudança de atividade social	18
Compra a crédito de valor médio	17
Mudança no hábito de dormir	16
Mudança nas frequências de reuniões familiares	15
Mudança no hábito de alimentação	15
Férias	13
Natal ou outra festa de tradição importante na família	12
Recebimento de pequenas infrações para pagar	11

Tabela 1 – Escala de Holmes e Rahe de ajustamento social

Fonte: Limongi França e Rodrigues, 2005, pág. 45. Adaptação autora, 2013.

Alguns fatores que acontecem no cotidiano são potenciais elevados para desenvolvimento do estresse:

- Situações novas: a maioria das situações não são completamente novas, a tendência é de comparação. Quando se tem pouco conhecimento ou está associada com outra situação anterior danosa, pode ser estressante.
- Possibilidade de predizer o acontecimento: quando ocorrem situações onde é possível supor com certo grau de certeza o que irá acontecer e como será a reação das pessoas.
- Incerteza no acontecimento: quanto maior a incerteza maior será a ameaça. A pessoa pode ter conduta diferente do habitual e levar maior tempo para avaliar a situação.
- Iminência do acontecimento: quanto mais perto de determinada situação ocorrer maior será o grau de estresse.
- Duração do período estressante: quanto mais tempo durar, maiores serão as consequências e a intensidade. Pode levar ao esgotamento.
- Incerteza sobre quando acontecerá o evento: quando não se sabe quando irá ocorrer determinada situação gera ansiedade e conseqüentemente estresse.

- Ambiguidade: quando a pessoa não tem informações suficientes ou está com muitas dúvidas (LIMONGI FRANÇA e RODRIGUES, 2005).

Os esforços para manejo dos agentes estressores são chamados de Enfrentamento, são estratégias conscientes ou não para manter-se em condições de ação e proteção. Varia conforme a situação e o tempo de duração, o comprometimento pode ser:

- Individual: irritabilidade constante, desconfiança, queda na produtividade, faltas constantes, insegurança, sobrecarga voluntária no nível de trabalho, tensão, explosão emocional e agravamento de doenças.

- Grupos: baixo rendimento, insegurança, grande dependência do líder, competição não saudável, isolamento dos funcionários, não compartilhamento dos problemas comuns e politicagem.

- Organizações: atraso de prazos, greves, sabotagens, relacionamento problemático entre colegas, alta rotatividade e altos índices de doenças (LIMONGI FRANÇA e RODRIGUES, 2005).

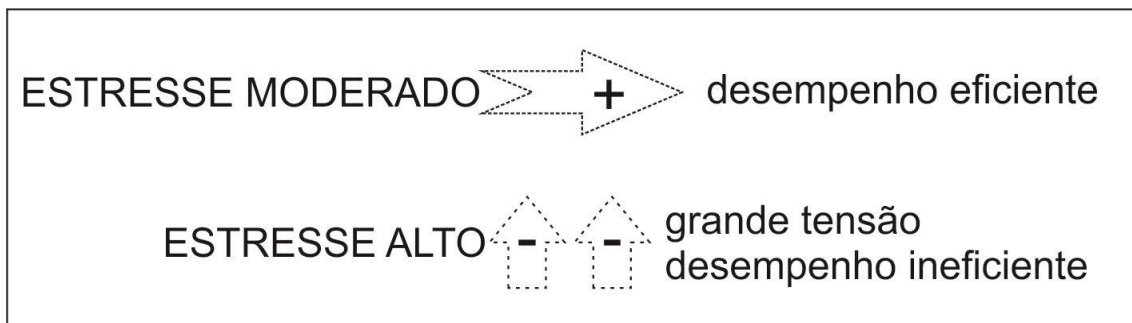


Figura 4 – Pressão versus desempenho no trabalho

Fonte: Limongi França e Rodrigues, 2005, pág. 50. Adaptação autora, 2013.

3.6 Diagnósticos e Doenças

O trabalho possibilita crescimento, realização e independência em contrapartida podem gerar estresse, insatisfação e diversas doenças. Segundo Limongi e França (2005) cada indivíduo forma uma “personalidade ocupacional” com jeitos de ser e de se apresentar definidos. As doenças que podem surgir variam conforme a definição desta personalidade e do tipo de trabalho que a pessoa executa.

A cultura da sociedade e muitas empresas não vêm com bons olhos uma pessoa doente. Estar debilitado significa fragilidade, limitação, queda no rendimento, prejuízo para a organização, comprometimento nos resultados. Muitas pessoas se sentem envergonhadas ou

não expõem seus problemas com medo da imagem negativa que pode se criar para elas (LIMONGI FRANÇA e RODRIGUES, 2005).

Os problemas mais comuns encontrados nas organizações que causam estresse nos funcionários são: líderes extremamente autoritários, trabalhar sobre pressão excessiva e constante, falta de reconhecimento perante os superiores, excesso de trabalho, cobrança de metas inviáveis ou impossíveis de serem realizadas, falta de segurança ou instabilidade, conflitos no papel que a pessoa desempenha, excesso de informação e novas tecnologias, passividade em relação às insatisfações e inexistência de liderança ou orientação (LIMONGI FRANÇA e RODRIGUES, 2005).

Cooper e Artose indicaram alguns fatores que são desencadeados pelo estresse mais comuns, de acordo com as três dimensões humanas:

- 1) Físico: hipertensão arterial, úlceras, alergias, asma, distúrbios alimentares e de peso, enxaquecas, imunidade baixa, problemas no coração e câncer.
- 2) Psicológico: instabilidade emocional, irritação, agressividade, ansiedade e depressão.
- 3) Social: queda na produtividade e desempenho, apatias, ausências no trabalho e compromissos, acidentes e conflitos familiares.

O estresse também pode causar diversas síndromes, segundo Rodrigues as principais são:

- Somatização: distúrbios físicos causados pelo excesso de carga emocional e afetiva.
- Fadiga: desgaste de energia física ou emocional. Pode melhorar com repouso adequado e alimentação balanceada.
- Distúrbios no Sono: insônia, sonolência excessiva, sono de má qualidade (sonambulismo, bruxismo).
- Síndrome do Desamparo: insegurança e medo de perder o emprego, sentimento de perseguição e falta de autoconfiança.
- Síndrome do Pânico: medo intenso e repentino de estar em público causa sudorese e imobilidade.
- Depressão: falta de ânimo, tristeza, descrença com a vida, sensação de abandono e solidão.
- Síndrome de *Burnout*: exaustão total causada pelo esforço repetitivo e contínuo (LIMONGI FRANÇA e RODRIGUES, 2005).

Algumas empresas possuem características de excesso de controle, chamadas de “Trabalho Alienante”, os funcionários não têm espaço para desenvolver seus potenciais, principalmente a criatividade, a pressão gera a sensação de falta de poder, os superiores são hostis em relação às necessidades e pretensões dos colaboradores, todas as tarefas são estabelecidas sem comunicação. Empresas desse tipo são fortes candidatas a terem funcionários estressados constantemente, com doenças de coração, que levam trabalho para casa ou que fazem muitas horas extras para conseguir cumprir os prazos e metas e que acabam perdendo a identidade e o controle da própria vida, pois ficam somente em função da empresa (LIMONGI FRANÇA e RODRIGUES, 2005).

Trabalhos com características de componentes emocionais também são de alto risco de desenvolvimento de estresse nos funcionários. (ZAPF et al, 1999) Quando o colaborador precisa ter interação direta com os clientes, as emoções demonstradas seguem certas regras pré-estabelecidas e têm por objetivo influenciar as atitudes e comportamentos de outras pessoas pode acabar ocasionando uma dissonância emocional, pois o funcionário passa a expressar emoções que não sente, sentindo-se hipócrita e com baixa autoestima (JOHNSON et al in ROSSI, 2009).

Outro tipo de trabalhador muito frequente hoje em dia são os “*Workaholics*”, palavra inglesa que significa pessoas que são viciadas em trabalhar. Em geral são pessoas muito produtivas e competentes que não consegue se desligar do trabalho. Quando estão de folga apresentam dificuldades nos relacionamentos, não aproveitam o tempo livre para o lazer. Essas pessoas também sofrem altos riscos de doenças de coração e síndromes (LIMONGI FRANÇA e RODRIGUES, 2005).

Muitas pessoas estressadas acabam desenvolvendo um quadro de depressão leve a intensa. É muito importante não confundir momentos de tristeza, comuns do dia-a-dia com depressão. A pessoa que está com depressão apresenta sintomas como perda de interesse nas atividades diárias, dificuldade em iniciar as atividades, pessimismo, acaba se afastando de todas das relações sociais, irritabilidade, baixa autoestima, chora facilmente, alterações no peso (perda ou ganho), alterações no sono, começa a se preocupar demais com a saúde, e em casos extremos vê a morte como solução aos problemas e pode tentar o suicídio (LIMONGI FRANÇA e RODRIGUES, 2005).

3.7 Burnout

Na década de 1970, Cristina Maslach, psicóloga e Herbert J. Freudenberger, psicanalista, criaram o termo “*Burnout*” para designar uma síndrome causada pelo excesso de trabalho. Freudenberger e Richelson definiram como “o preço que o profissional paga por sua dedicação ao cuidar de outras pessoas ou de sua luta para alcançar uma grande realização”, nada mais é que a resposta emocional ao estresse crônico em função das relações intensas com outras pessoas que têm grandes expectativas em relação ao desenvolvimento profissional que em função dos diversos obstáculos acabam não alcançando o retorno esperado.

Segundo Maslach, as três características principais do “*Burnout*” são:

- 1) Exaustão emocional: a pessoa sente que está esgotada, com falta de energia, insatisfeita com tudo, que seus recursos emocionais acabaram e não terá como repô-los. Ela passa a ser intolerante e irritada no trabalho, com a família e com os amigos, pois começa a ter um comportamento rígido, inflexível e pessimista.
- 2) Ceticismo ou despersonalização: a pessoa passa a tratar outras pessoas como objetos, de forma fria, com distanciamento emocional, indiferença, sem nenhuma sensibilidade, desumanizando qualquer relação social, profissional ou afetiva.
- 3) Sentimento de ineficácia profissional: a qualidade, a realização pessoal e a realização profissional ficam prejudicadas. O indivíduo como a se avaliar de forma negativa, sente que está no lugar errado, cometendo falhas infinitas, que se tornou outra pessoa e não se conhece mais, a autoestima diminui consideravelmente e pode causar depressão (MASLACH et al in ROSSI, 2009).

Além dos sintomas citados, Pines em 1981, relatou outras características como sentimento de não receber em troca o valor justo de acordo com o comprometimento oferecido, mal-estar, desamparo e sensação de não possuir meios ou recursos para dar ou cuidar de outras pessoas. O “*Burnout*” está relacionado com diversos sintomas físicos também: dores de cabeça, problemas no aparelho digestivo e respiratório, tensões musculares, hipertensão arterial e problemas no sono (LEITER et al in ROSSI, 2009).

No emprego muitas reações negativas começam a aparecer, os funcionários podem se sentirem insatisfeitos, o compromisso com a organização passa a não existir, ocorrem muitas faltas, alta rotatividade de funcionários e o impacto sobre os colegas destes comportamentos faz com que conflitos surjam e as tarefas sejam prejudicadas. O efeito pode ser “contagioso” e se perpetuar entre todos os colaboradores, as pessoas passam a produzir somente o necessário,

com mais erros, menor meticulosidade e menos criatividade de forma geral (LEITER et al in ROSSI, 2009).

3.8 Controle do Estresse e Qualidade de Vida

Em 1992, Dejours afirmou que não existe trabalho sem sofrimento, por isso é necessário saber administrar o estresse a as exigências de maneira positiva, minimizando ao máximo os possíveis desconfortos e doenças (LIMONGI FRANÇA e RODRIGUES, 2005).

Todas as sinalizações encontradas de estresse sinalizam que mudanças devem ocorrer que os limites de cada indivíduo devem ser reestabelecidos, o ambiente de trabalho pode ser melhorado e conseqüentemente melhorar a qualidade de vida laboral (LIMONGI FRANÇA e RODRIGUES, 2005).

O “Hexágono Vital”, elaborado por Kertesz e Kerman, mostra os seis aspectos essenciais para uma boa qualidade de vida e controle do estresse.

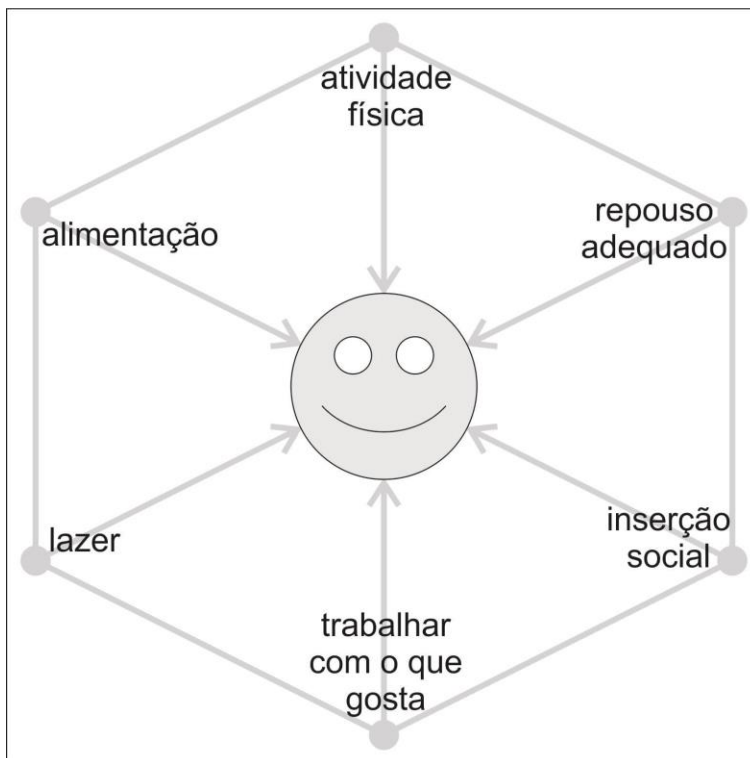


Figura 5 – Hexágono Vital

Fonte: Limongi França e Rodrigues, 2005. Adaptação autora, 2013.

Para atingir o perfeito equilíbrio são necessários seis itens:

1) Alimentação: a dieta deve ser balanceada, rica em vitaminas e minerais, conter muitos alimentos naturais, frutas, verduras, fibras. Deve ser pobre em gorduras, sal e açúcar.

- 2) Atividade Física: praticar regularmente alguma atividade física, como um hábito. Seguir orientações médicas. O ambiente deve ser adequado. Não cometer exageros e manter uma frequência de pelo menos três vezes por semana.
- 3) Repouso e Relaxamento: respeitar e cumprir a necessidade de horas de sono individual. Evitar o uso de substâncias como bebidas alcoólicas, café ou remédios. Estabelecer horário para ir dormir e para acordar diariamente. Evitar cochilos durante o dia.
- 4) Lazer e Diversão: deve ser planejado, procurando sempre atividades que agradem e de preferência que sejam atividades ativas.
- 5) Trabalhar com o que gosta: fazer o que gosta, procurar trabalhos que proporcionem satisfação e realização pessoal. Evitar todos os aspectos negativos que foram citados anteriormente.
- 6) Inserção em Grupo Social: quando se tem outras pessoas para apoiar o estresse é melhor suportado. Dialogar, escutar e estar com quem gosta é primordial (LIMONGI FRANÇA e RODRIGUES, 2005).

Outras sugestões de melhorias no local de trabalho que podem ajudar efetivamente na redução do estresse: diminuir os níveis hierárquicos de uma empresa conhecido como “*downsizing*”, terceirização de serviços, remuneração dos funcionários de forma justa e adequada com o papel exercido, proporcionar a todos um ambiente organizacional de qualidade, incentivar a prática de relaxamento ou ginástica laboral durante os períodos de trabalho, evitar a monotonia dos serviços, evitar que os colaboradores façam horas extras ou levem trabalho para casa, apoiar e escutar todas as pessoas e incentivar a buscar pelo autoconhecimento (LIMONGI FRANÇA e RODRIGUES, 2005).

Empresas que trabalham lidando com o estresse de maneira positiva – *EUSTRESS* – geram funcionários com engajamento humano e social, que são competitivos de forma saudável, revigorados e com atitudes empreendedoras. Empresas que desumanizam o trabalho e focam apenas nas metas e no aumento do faturamento possuem funcionários doentes, sobrecarregados, que envelhecem precocemente e com baixa qualidade de vida.

4. MOTIVAÇÃO

Na antiguidade os filósofos gregos diziam que o comportamento humano é baseado no hedonismo, isto é, mínimo de dor, mínimo de desconforto e máximo de prazer. Do latim motivação – “*movere*” significa motivo para agir. A motivação é causada pelas emoções que impulsionam a pessoa para alcançar determinada meta e também o modo como percebe os fatos. São forças que orientam os esforços de uma pessoa, é a energia provocada pelas aspirações, desejos, valores, desafios individuais para manter e desenvolver o autoconceito e a autoestima (MACÊDO et al, 2003).

Segundo Robbins, 2009, motivação é o resultado da interação de uma pessoa com determinada situação para se alcançar uma meta ou objetivo. Para isto a pessoa utiliza um processo que é responsável pela intensidade (quanto esforço a pessoa faz), a direção e a persistência (quanto tempo mantém o esforço).

4.1 Teoria de Conteúdo

São teorias que colocam as necessidades internas e individuais de cada pessoa como fator de motivação (MACÊDO et al, 2003).

4.1.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades - Pirâmide de Maslow

Abraham Maslow afirmou que a motivação ocorre a partir da busca da satisfação das necessidades internas de cada pessoa. De acordo com a Pirâmide de Maslow, existem cinco sistemas responsáveis e que influenciam no comportamento humano. A escala segue o padrão da necessidade mais primitiva e imatura para a necessidade mais civilizada e madura. A teoria afirma que somente as necessidades não satisfeitas são fontes de motivação e que a hierarquia é rígida, ou seja, a necessidade de nível mais baixo deve ser satisfeita para então se buscar a satisfação do próximo nível.



Figura 6 – Pirâmide de Maslow

Fonte: Maslow, 2000. Adaptação autora, 2013.

Segundo Maslow, na base da pirâmide estão às necessidades Fisiológicas como fome, sede, abrigo e sexo. Logo depois vem a Segurança que é a necessidade de proteção contra danos físicos e emocionais. O terceiro nível é o Social representado pelas necessidades de afeição, aceitação, amizades e grupos. No penúltimo nível está a Estima caracterizada pelo respeito próprio, realização, autonomia, status e reconhecimento. No topo da pirâmide está a Auto Realização que é o conjunto de todas as outras categorias alcançando o crescimento e o auto desenvolvimento (MASLOW, 2000. MACÊDO et al, 2003. ROBBINS, 2009).

Segundo Robbins, 2009, as necessidades Fisiológicas e de Segurança são consideradas necessidades de nível mais baixo, que são satisfeitas de forma externa. As necessidades Social, Estima e Auto Realização são necessidades de nível mais alto, satisfeitas de forma interna – dentro do indivíduo.

Comparando a Pirâmide de Maslow com o ambiente organizacional temos como base das necessidades os salários, benefícios, auxílios. Em seguida viriam os itens necessários para darem segurança ao trabalhador, como previdência, férias, proteção contra injustiças. Em terceiro lugar as necessidades sociais como bons relacionamentos com colegas, superiores e chefes. Representando a estima estariam às promoções, reconhecimentos, prêmios. E no topo da pirâmide ficaria a realização de todos os itens anteriores representando a satisfação total no trabalho (MASLOW, 2000. MACÊDO et al, 2003. ROBBINS, 2009).



Figura 7 – Pirâmide de Maslow X Ambiente de Trabalho

Fonte: Maslow, 2000. Macêdo et al, 2003. Robbins, 2009. Adaptação autora, 2013.

4.1.2 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

Frederick Herzberg investigou “o que as pessoas desejam no trabalho” e notou que a satisfação era representada por fatores intrínsecos como progresso, reconhecimento, responsabilidades e realizações e que a insatisfação era representada por fatores extrínsecos como remuneração, políticas da empresa e condições de trabalho.

Ele determinou que não basta o indivíduo estar satisfeito com o ambiente de trabalho, relacionamentos e remunerações, para motivar a pessoa dois fatores essenciais e distintos afetam no desempenho:

A) Fatores higiênicos: fatores de manutenção, em torno do trabalho no ambiente da empresa como remuneração justa, qualidade da supervisão, relações com colegas e chefes, boas condições de trabalho, benefícios, segurança no trabalho.

B) Fatores motivacionais: relacionados ao conteúdo do cargo e do trabalho, exemplos como desafios, reconhecimento, autonomia e auto realização (MACÊDO et al, 2003. ROBBINS, 2009).

Os fatores higiênicos até podem causar satisfação, mas se não forem administrados corretamente podem causar insatisfação e queda na produtividade. Os fatores de satisfação no trabalho são diferentes e separados dos que causam insatisfação, quando se elimina os fatores de insatisfação não torna o trabalho automaticamente satisfatório, são necessárias outras mudanças para atingir a motivação (MACÊDO et al, 2003. ROBBINS, 2009).

Para que haja motivação dos colaboradores é preciso enfatizar os fatores relacionados ao trabalho, não basta reformular apenas os fatores higiênicos, é necessária uma reformulação dos cargos, a valorização dos funcionários, o enriquecimento das funções (como novas tarefas ou com tarefas mais complexas), deve haver uma contínua revisão e ajustes de acordo com os progressos individuais (MACÊDO et al, 2003. ROBBINS, 2009).

4.1.3 Teoria X e Y

Douglas McGregor caracterizou a partir de quatro premissas os indivíduos no ambiente organizacional, divididas em “X” para as características negativas e “Y” para as características positivas:

A) “X” – negativas: os funcionários não gostam de trabalhar e tentarão evitar sempre que possível. Os funcionários precisam ser coagidos, controlados ou ameaçados para que atinjam as metas. Eles evitam responsabilidades e buscam sempre que possível orientação formal. A maioria dos funcionários coloca a segurança acima de tudo e mostra pouca ambição.

B) “Y” – positivas: Os funcionários podem achar o trabalho tão natural quanto descansar ou se divertir. Se estiverem comprometidos demonstrarão auto orientação e autocontrole. Toda pessoa mediana é capaz de aprender e aceitar e até mesmo buscar responsabilidade. Qualquer pessoa pode tomar decisões inovadoras, não apenas as que estão em posições superiores (MASLOW, 2000. MACÊDO et al, 2003. ROBBINS, 2009).

Segunda McGregor, as características “Y” são mais válidas que as características “X”, porém para aumentar a motivação dos colaboradores é necessário propor a participação nos processos de tomadas de decisões, tarefas desafiadoras, de responsabilidade e estimular o bom relacionamento entre colegas (MASLOW, 2000. MACÊDO et al, 2003. ROBBINS, 2009).

4.1.4 Teoria dos Motivos Humanos

Mc Clelland afirmou que existem três conjuntos que são adquiridos socialmente ao longo da vida e que são responsáveis pela motivação das pessoas, que estão sempre em busca da satisfação das necessidades a seguir:

- 1) Realização: as pessoas buscam por excelência, sucesso, atingir metas, riscos calculados, reconhecimento e desenvolvimento pessoal.
- 2) Afiliação/ Associação: as pessoas buscam manter relações de amizade, boa convivência com o próximo, relações mais estreitas e aceitação em grupos que se identificam.

3) Poder: os seres humanos buscam a liderança, manter ou subir de status, influenciar outras pessoas e dominar os outros (MACÊDO et al, 2003. ROBBINS, 2009).

Segundo esta teoria, pessoas com características de “grande realizadores” preferem trabalhos com bastante responsabilidade, *feedback* e riscos moderados, estão sempre em busca da realização pessoal e influenciam de certa maneira outras pessoas (MACÊDO et al, 2003. ROBBINS, 2009).

4.1.5 Teoria ERG

A Teoria ERG é uma revisão da teoria de Maslow, por Clayton Alderfer. Ela afirma que existem três grupos de necessidades essenciais – em inglês *existence, relatedness and growth*:

- 1) Existência: são os requisitos básicos humanos, como necessidades fisiológicas, fome, sede, sexo, segurança, abrigo.
- 2) Relacionamentos: as relações interpessoais, status, sociabilidade.
- 3) Crescimento: desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal (ROBBINS, 2009).

Relacionando os três fatores com a pirâmide de Maslow, temos a Existência correspondente às necessidades Fisiológica e de Segurança, o Relacionamento corresponde as necessidades Sociais de Maslow e o Crescimento é o topo da pirâmide equivalente a Auto Realização (ROBBINS, 2009).

Alderfer afirma também que mais de uma necessidade pode estar ativa ao mesmo tempo e que se uma necessidade de nível superior for suprimida o desejo de satisfazer outra de nível inferior aumentará (ROBBINS, 2009).

4.2 Teoria de Processo

Teorias com visões mais dinâmicas de ativação ou supressão da motivação (MACÊDO et al, 2003).

4.2.1 Teoria da Fixação dos Objetivos

Edwin Locke afirmou que “a maior fonte de motivação no trabalho é a intenção de lutar para atingir um determinado objetivo”. Objetivo significa o que precisa ser feito e quanto esforço a pessoa terá que exercer para alcançá-lo, sendo assim Locke concluiu que era necessário estabelecer objetivos bem específicos ao invés de vagos e dar *feedback* para os

funcionários continuamente, que os objetivos considerados difíceis geravam melhores resultados pois o estímulo interno da pessoa era maior, que o *feedback* é uma prática importantíssima pois o funcionário consegue perceber claramente como está seu desempenho, seu progresso e se está alcançando os objetivos, servindo como um guia de comportamento e que quando o feedback é auto gerenciado produz efeitos ainda melhores, pois faz com que a própria pessoa monitore ela mesma (MACÊDO et al, 2003. ROBBINS, 2009).

Além destes fatores, quatro itens também influenciam significativamente na motivação dos colaboradores e na relação objetivo-desempenho:

- 1) Comprometimento com os objetivos: ocorre quando o objetivo se torna público, quando o funcionário tem controle interno e/ou quando as metas são estabelecidas pela própria pessoa ao invés de serem impostas.
- 2) Auto eficácia adequada: é a confiança individual e conhecimento para se realizar determinada tarefa.
- 3) Características da tarefa: varia conforme o grau de dificuldade da tarefa e se a pessoa executora tem independência e familiaridade com a mesma.
- 4) Cultura nacional: depende do local e da cultura para a eficácia (MACÊDO et al, 2003. ROBBINS, 2009).

4.2.2 Teoria da Equidade

Para a teoria da Equidade, de Stacy Adams, os funcionários estão sempre em busca de justiça quando se comparam com os demais colegas ou com outras pessoas, relacionando o grau de contribuição com a recompensa recebida. Contribuição é exemplificada pelo esforço, experiência, talento, educação e nível de desempenho (também conhecidos como entradas). As recompensas são o reconhecimento, pagamentos, benefícios, aumentos e até mesmo punições de chefes ou superiores (também conhecidos como resultados) (MACÊDO et al, 2003. ROBBINS, 2009).

Quando ocorre igualdade na relação entre contribuição e recompensa ou entradas e resultados o trabalho é considerado equivalente e justo – Estado de Equidade. Caso a relação seja desigual – Tensão de Equidade, a motivação da pessoa tende a se reduzir significativamente, pois ela se sente injustiçada, com raiva, caso a recompensa seja considerada inferior à entrada, ou no caso da recompensa estar em excesso em relação à contribuição, ela se sente culpada (MACÊDO et al, 2003. ROBBINS, 2009).

O ponto de referência na comparação pode ser próprio e interno, quando a pessoa se compara a colegas da própria empresa, próprio e externo, quando a pessoas se compara com funcionários de mesmo cargo em outras empresas. Pode ser também outro e interno, quando outra pessoa é comparada com alguém da mesma empresa ou outro e externo, quando outra pessoa é comparada com alguém de mesmo cargo ou nível em outra empresa. O ponto de referência irá variar de acordo com o grau de informação que o indivíduo tem do referencial e pela atração que o mesmo oferece (MACÊDO et al, 2003. ROBBINS, 2009).

Em geral, quando um colaborador se sente injustiçado várias atitudes começam a aparecer como diminuir a contribuição perante a empresa modificando os esforços ou a qualidade dos resultados, pedir mais recompensas, solicitar maiores esforços de outros colegas, distorcer a autoimagem ou a imagem dos outros ou até mesmo deixar a organização em que trabalha (MACÊDO et al, 2003. ROBBINS, 2009).

As pessoas, de maneira geral, aceitam receber mais do que julgam merecer, mas de forma alguma menos. As comparações são feitas principalmente em cima do salário, cargo, localização da sua mesa e até mesmo o sorriso ou gentileza do chefe. Antigamente a equidade era considerada apenas em relação a remuneração, hoje considera-se todos os níveis de trabalho buscando-se sempre a justiça em todos o processo (MACÊDO et al, 2003. ROBBINS, 2009).

4.2.3 Teoria da Expectativa

A teoria da Expectativa foi embasada por Victor Vroom, ele afirmava que uma pessoa “se motiva a despender muito esforço quando acredita que o resultado será de boa avaliação, que a boa avaliação gerará recompensas na empresa e que as recompensas fazem parte da realização pessoal” (MACÊDO et al, 2003. ROBBINS, 2009).

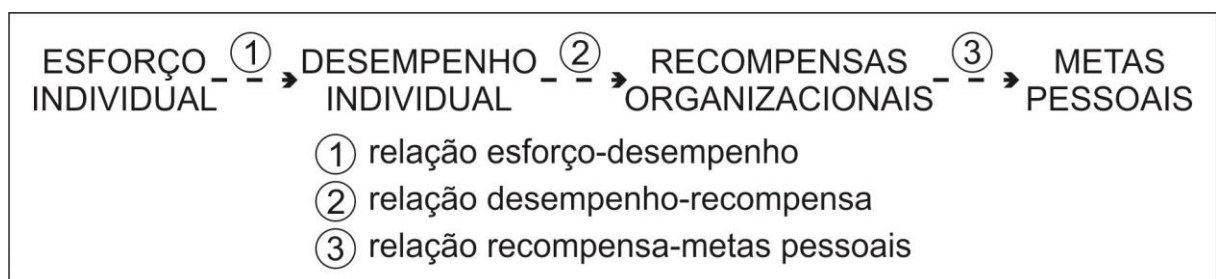


Figura 8 – Teoria da Expectativa

Fonte: Robbins, 2008, pág. 148. Adaptação autora, 2013.

O quadro acima ilustra as relações de expectativa desta teoria:

- 1) Relação esforço-desempenho: quando existe uma probabilidade de que o esforço a ser produzido levará ao desempenho. Para o bom desempenho é necessário que a pessoa tenha capacitação e quando ela percebe que a forma em que será avaliada é justa.
- 2) Relação desempenho-recompensa: quando o grau em certo nível de desempenho proporcionará ao resultado esperado. O desempenho deve ser recompensado de forma efetiva e justa e não por bajulação dos chefes ou superiores.
- 3) Relação recompensa-metas pessoais: quando as recompensas satisfazem a realização das metas pessoais (MACÊDO et al, 2003. ROBBINS, 2009).

4.2.4 Teoria da Avaliação Cognitiva

A teoria da Avaliação Cognitiva propõe que as recompensas tendem a reduzir o grau de motivação em uma pessoa, pois a mesma acaba perdendo o controle sobre o próprio comportamento. Ela sugere que as motivações intrínsecas (responsabilidade, realização pessoal) acabam sendo reduzidas quando uma empresa recompensa os funcionários por fazerem determinada atividade que antes lhes proporcionavam prazer, ou seja, quando o colaborador é recompensado por ter exercido uma tarefa antes considerada interessante, ele acaba perdendo ou diminuindo o interesse pela mesma (ROBBINS, 2009).

Caso essa teoria seja comprovada todas as práticas de gestão de pessoas devem ser revistas, pois ao contrário do que a maioria pensa, o pagamento de recompensas pode reduzir a motivação interna do indivíduo (ROBBINS, 2009).

4.2.5 Teoria do Planejamento do Trabalho

A teoria do Planejamento do Trabalho afirma que os modos de organização dos elementos do trabalho influenciam de forma negativa ou positiva na motivação dos funcionários. Através de dois modelos de organização, a teoria sugere formas para melhorar a motivação (ROBBINS, 2009).

A) Modelo de Características do Trabalho - todo tipo de trabalho pode ser descrito em cinco dimensões:

- 1) Variedade das habilidades: quando existem várias atividades no trabalho a pessoa poderá utilizar diversas habilidades e talentos. Caso a atividade seja monótona ou repetitiva poderá desmotivar o funcionário.

- 2) Identidade da tarefa: quando a pessoa se identifica e/ou participa de todas ou algumas etapas da tarefa a ser exercida, a tendência de motivação é grande. Caso contrário à motivação é reduzida.
- 3) Significância da tarefa: varia conforme o grau de impacto na vida ou no trabalho de outras pessoas.
- 4) Autonomia: de acordo com a liberdade, independência e escolhas que a pessoa pode ter ou não no trabalho.
- 5) *Feedback*: as informações obtidas após a conclusão de alguma tarefa sobre o desempenho que a pessoa teve (ROBBINS, 2009).

Um trabalho é considerado rico e com sentido quando há uma variedade de habilidades e quando a pessoa tem identidade e significância com a tarefa. Um trabalho com autonomia proporciona maior responsabilidade pessoal pelos resultados. Trabalhos com *feedback* constante fazem com que o funcionário saiba a eficácia do seu desempenho e perceba a importância de suas tarefas. Quanto maior for o sentimento nas cinco dimensões, maior será a motivação, o desempenho e a satisfação do funcionário em relação à empresa, menor serão as faltas e a probabilidade dos colaboradores pedirem demissão (ROBBINS, 2009).

B) Modelo de Processamento da Informação Social – conforme a individualidade de cada pessoa:

- 1) Cada pessoa avalia de forma distinta e única o seu trabalho.
- 2) Cada pessoa reage conforme sua percepção.
- 3) Os indivíduos têm atitudes e comportamentos conforme indicações sociais e de acordo com as pessoas de sua convivência (ROBBINS, 2009).

4.3 Motivação na Prática – Processos Motivacionais

Analisando todas as teorias podemos concluir que a motivação é intrínseca e pessoal, que determinados estímulos externos também podem funcionar para algumas pessoas e que diversos itens são importantes para motivar ou desmotivar as pessoas no ambiente organizacional, o grande desafio é avaliar o grau de motivação e descobrir qual o estímulo mais adequado para cada pessoa respeitando sempre a individualidade, as necessidades e as experiências (MACÊDO et al, 2003).

Pessoas que estão pouco motivadas apresentam sintomas em diversos níveis, despertando mecanismos de defesa como a racionalização (desdenhar algo que não pode ter), fantasiar as situações, culpar outras pessoas pelos seus problemas (projeção), transferir a emoção de uma situação para outra ocasião (deslocamento e sublimação), generalizar outras pessoas e outras situações, isolamento, apatia e indiferença pelo próximo. Outros sintomas podem aparecer de forma social (exagerar no consumo), de forma química (uso de drogas, bebidas, remédios, fumo) e de forma tecnológica (uso de internet e TV em excesso) (MACÊDO et al, 2003).

4.3.1 Facilitadores Motivacionais

Planejamento das tarefas

Quando ocorre um excesso na rotina das tarefas o trabalho deixar de ser desafiador, deve-se focar sempre na redução do tédio diversificando as atividades e as habilidades das pessoas. Outro fator importante é o enriquecimento das tarefas, aumentando o grau de controle, execução e avaliação do trabalho, o funcionário sentirá maior liberdade e independência, aumentando sua responsabilidade e reduzindo possíveis faltas (ROBBINS, 2009).

Reconhecimento e envolvimento dos funcionários

A falta de reconhecimento é uma das maiores causas de desmotivação no trabalho, para que o funcionário sinta-se motivado ele precisa se sentir como parte da empresa e também que seu esforço é bem visto por superiores e colegas. Algumas formas de reconhecimento são bem simples e funcionais, como agradecer espontaneamente em particular ou na frente de todos por algo que foi feito, reconhecer e elogiar um comportamento logo depois de seu acontecimento estimula sua repetição, a empresa também pode confraternizar, mandar e-mail, um bilhete. Vale ressaltar que os elogios devem ser sinceros e específicos, esclarecendo sempre o que está sendo elogiado ao invés de apenas dizer “bom trabalho” (MACÊDO et al, 2003. ROBBINS, 2009).

A participação e o envolvimento dos funcionários nas decisões é muito importante, estimula o comprometimento, aumenta a autonomia, a produtividade e a satisfação. Atitudes como pedir ajuda dos colaboradores para solucionar problemas, estimular e criar situações para incentivar o cooperativismo, possibilitar o surgimento de novas ideias e incentivar a

democracia podem influenciar significativamente a motivação (MACÊDO et al, 2003. ROBBINS, 2009).

Horário flexível

As empresas podem estabelecer uma flexibilidade das horas de trabalho através de uma quantidade pré-estabelecida de horas e o funcionário distribui conforme suas necessidades esta quantidade. Quando os funcionários têm certa liberdade à redução das faltas é significativa assim como o aumento da produtividade (ROBBINS, 2009).

Práticas da boa liderança

Um bom líder deve procurar manter algumas premissas para o bom desempenho, como a motivação é intrínseca deve-se criar um ambiente que esteja propício ao aumento da autoestima dos funcionários, pessoas satisfeitas consigo mesmas são mais motivadas, criativas, trabalham bem em equipe, são mais produtivas, solucionam mais problemas, enfrentam desafios e aproveitam as oportunidades. Em todas as situações é essencial se concentrar nos fatos e não nas pessoas, evitar levar situações a níveis pessoais e não envolver o trabalho com a vida particular. Ser simpático e atencioso também é muito importante, procurando entender o outro lado e criando empatia pelo próximo. As empresas também devem oferecer aos colaboradores treinamento, apoio e estímulo (MACÊDO et al, 2003).

5. PESQUISA DE CAMPO

Este trabalho foi feito a partir da observação de uma equipe de gerenciamento de projetos e de obras em uma empresa no ramo da construção civil, que executa principalmente residências unifamiliares de alto padrão, há 10 anos no mercado da cidade de Curitiba – PR. A empresa possui 15 pessoas ligadas diretamente à gestão e planejamentos do produto e dos clientes conforme organograma abaixo. O diretor e o sócio/diretor não participaram da pesquisa, pois ocupam os cargos mais elevados na hierarquia da organização e podem influenciar de certa forma os resultados. As equipes das obras também não participaram porque a avaliação é voltada àqueles que fazem parte do planejamento e gestão das diversas fases do desenvolvimento do produto.

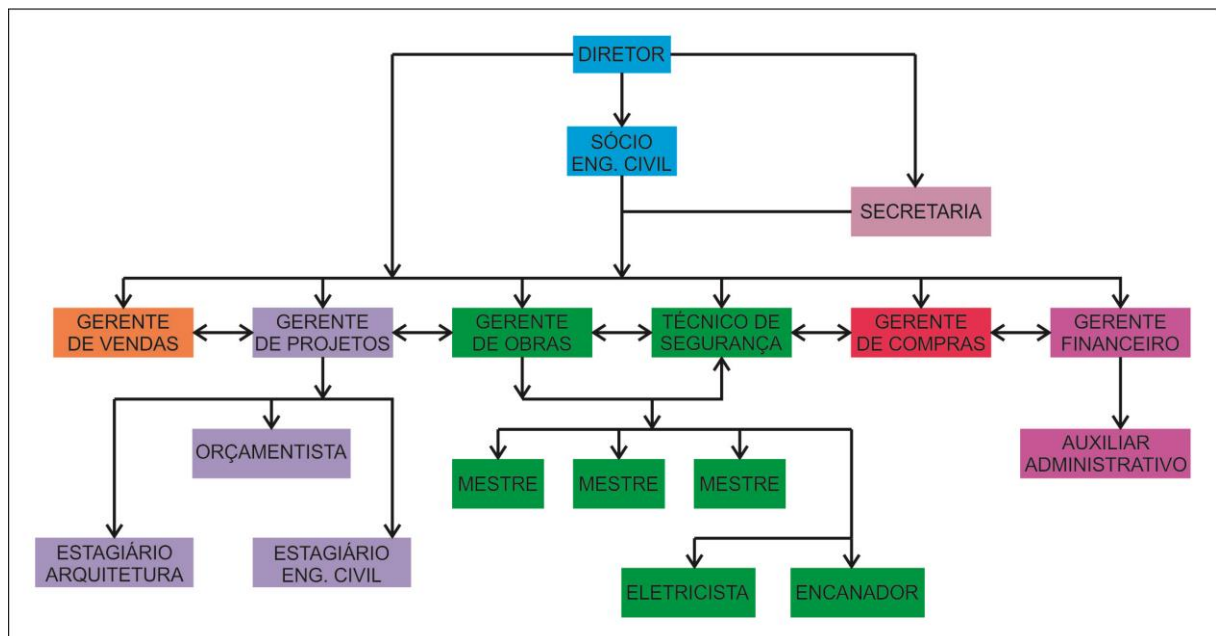


Figura 9 – Organograma da Empresa

Fonte: Autora, 2013.

Os questionários (ver em Apêndices) foram elaborados pela autora através do estudo específico da literatura relacionada ao estresse, à motivação e através do convívio com os colaboradores que possibilitou a identificação de algumas situações e sentimentos característicos. Nenhum dos participantes sabia sobre o intuito da pesquisa e não receberam nenhum tipo de remuneração pela colaboração. Primeiro foi aplicado o questionário sobre Estresse, no mês de abril de 2013, os colaboradores receberam a avaliação e entregaram respondidas no dia seguinte. No mês seguinte, em maio, eles receberam a avaliação da Motivação da mesma forma que o questionário anterior, todas as dúvidas foram esclarecidas

pela autora. A partir das respostas foi possível levantar alguns dados importantes para a verificação do nível de estresse e motivação dos colaboradores.

De acordo com o Gráfico 01, pode-se notar que a maioria dos funcionários é do sexo masculino, porém a disparidade é pouca, sendo oito homens e sete mulheres. Observa-se que a maioria dos homens trabalha diretamente com as atividades relacionadas à obra (gerente de obras, técnico de segurança, mestres, eletricista e encanador) e as mulheres trabalham no escritório com o planejamento da mesma.

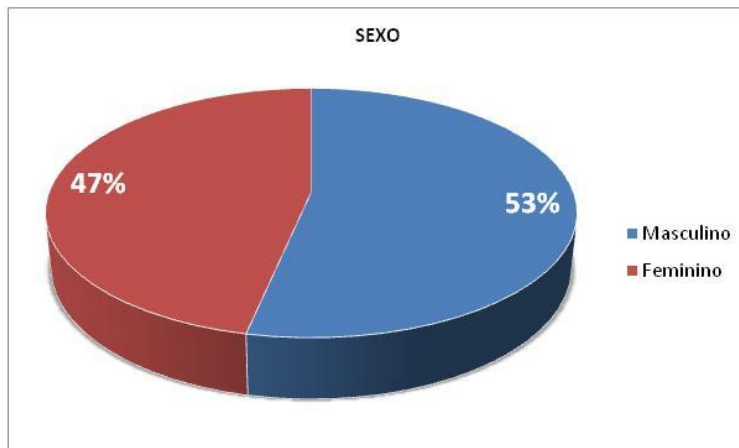


Figura 10 – Sexo dos funcionários

Fonte: Autora, 2013.

Em relação à idade dos participantes, conforme o Gráfico 02 verifica-se que a maioria dos funcionários está na faixa dos 25 aos 35 anos, representando 53% do total das 15 pessoas. Em seguida totalizando 20% estão os funcionários de 35 a 45 anos. Por último, em números menos expressivos, estão os funcionários de 18 a 25 anos e de mais de 45 anos, percebe-se então que se trata de um grupo jovem dentro da faixa etária considerada mais ativa.

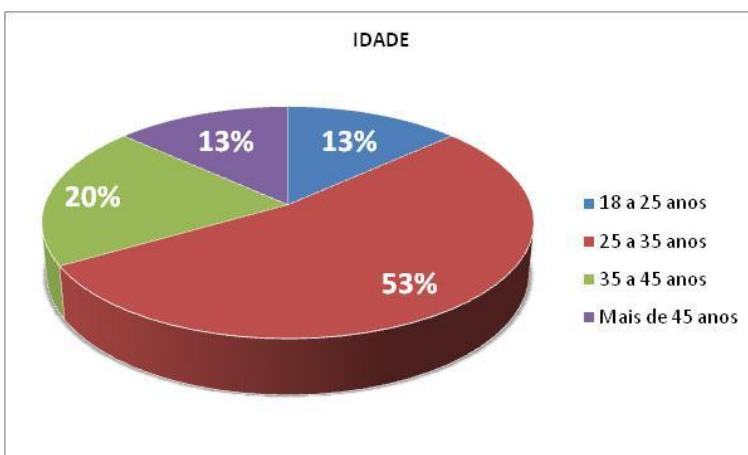


Figura 11 – Idade dos funcionários

Fonte: Autora, 2013.

No Gráfico 03, sobre a escolaridade dos funcionários, pode-se notar que a maioria ainda está cursando o ensino superior ou possui o 2º grau completo, representando 66% do total. Em segundo lugar estão os funcionários que possuem o 2º grau incompleto. E só apenas 7% do quadro, ou seja, uma pessoa possui o ensino superior completo. Esta diferença no nível de escolaridade mostra a disparidade onde as pessoas que têm o 2º grau incompleto ou completo trabalham nas atividades ligadas a obra e as pessoas que têm o ensino superior incompleto ou completo trabalham com atividades ligadas ao projeto e gestão.

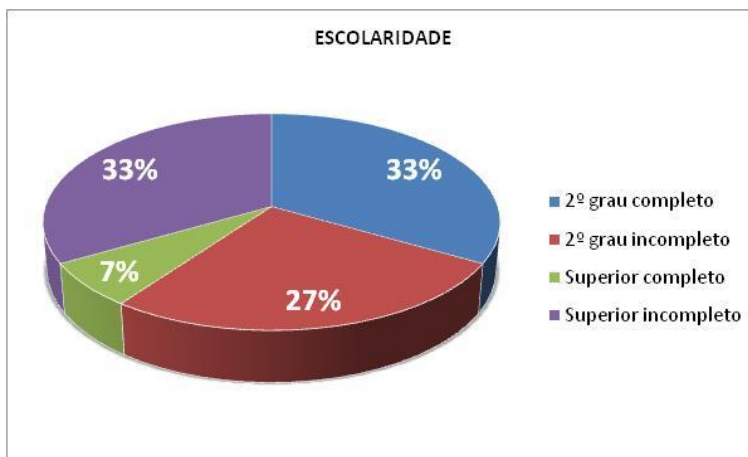


Figura 12 – Escolaridade dos funcionários

Fonte: Autora, 2013.

Conforme o Gráfico 04 percebe-se que apesar da empresa ter 10 anos de atuação no mercado, a maioria do efetivo tem pouco tempo de empresa, ou seja, a equipe é nova e ainda não esta totalmente integrada e estabilizada, 40% trabalha de um a dois anos e 27% trabalham a menos de um ano na empresa.



Figura 13 – Tempo de trabalho na empresa

Fonte: Autora, 2013.

5.1 Avaliação do Estresse

O questionário sobre Estresse era composto de 28 questões no total, divididas em três fases. As primeiras 26 perguntas – 1º fase - podiam ser respondidas em “Sim”, caso a pessoa concordasse com a afirmação, em “Talvez” caso concordasse em partes e em “Não” quando não concordasse com a frase. As perguntas foram elaboradas de acordo com o estudo da literatura e contemplam todas as situações que demonstram o estresse, tanto na vida profissional quando na vida pessoal, levando em conta fatores como vida social, experiências, perturbações, estados emocionais e as situações laborais consideradas mais estressantes, esta primeira fase avalia todas as possibilidades do indivíduo desenvolver o estresse e serve também como indicativo de situações que a empresa deve tomar providências para melhorar.

De acordo com as questões foi estabelecido um critério para identificar o grau de estresse em que o funcionário se encontra, o índice estressógeno foi calculado a partir da quantidade de questões, ou seja, todas as questões representavam situações que, de acordo com a bibliografia estudada, são características de pessoas estressadas, quanto menor a quantidade de “SIM” assinalados, menor seria o nível de estresse naquele indivíduo e vice versa, conforme o quadro abaixo:

ESTRESSE -Questão 1 a 26	De 0 a 5 "SIM"	Nada estressado
	De 6 a 11 "SIM"	Alerta
	De 12 a 17 "SIM"	Estresse moderado
	De 18 a 23 "SIM"	Estressado
	Acima de 24 "SIM"	Muito estressado

Quadro 01 – Parâmetros para estimativa do nível de estresse

Fonte: Autora, 2013.

Através da análise da tabulação de todas as respostas das questões 1 a 26, foi possível constatar que a maioria do efetivo, ou seja, 67% dos funcionários estão estressados, sendo 13% caracterizados como “Muito estressado”, 27% caracterizados como “Estressados” e 27% caracterizados como “Estresse moderado”.

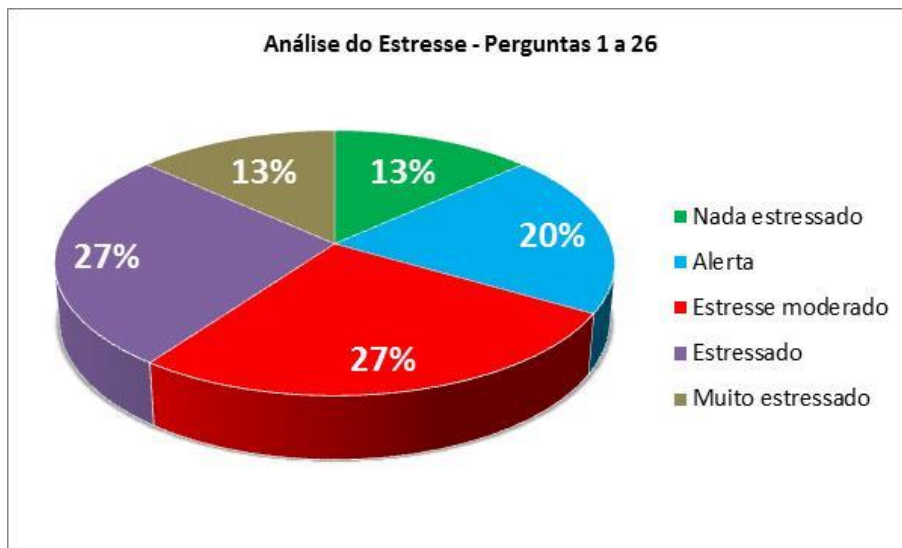


Figura 14 – Análise do Estresse na empresa

Fonte: Autora, 2013.

Estes resultados mostram que o trabalho na empresa envolve grande estresse e que a rotina destas pessoas esta se tornando cada vez mais difícil e maçante, pois conforme as situações questionadas pode-se notar um descontentamento muito grande.

Os itens mais significativos na pesquisam foram: a constante pressão que os chefes e/ou superiores exercem sobre os colaboradores, de acordo com a Figura 15, 73% responderam que trabalham sob pressão constante), esse resultado comprova que ser produtivo para a empresa significa lidar com a grande quantidade de informações e saber gerilas, porém os superiores se esquecem de deixar claros os objetivos e o que eles esperam, fazendo com que os funcionários se sintam sufocados, sem saber as reais situações.



Figura 15 – Questão 22. Análise dos resultados

Fonte: Autora, 2013.

Outro fator significativo foi à insatisfação com a remuneração recebida, conforme a Figura 16, 73% responderam que estão insatisfeitos com o salário, os colaboradores se

queixaram que sentem falta de um plano de carreira, da possibilidade de crescimento, de bonificações por bons desempenhos, que o salário é o mesmo desde que entraram na empresa e que não se sentem seguro em relação ao futuro.

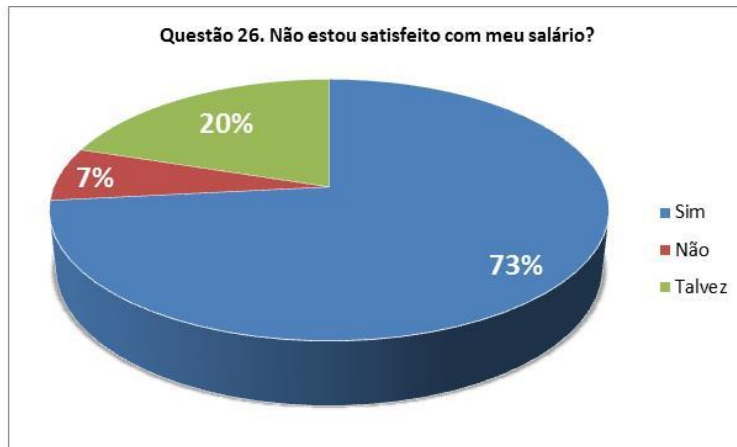


Figura 16 – Questão 26. Análise dos resultados

Fonte: Autora, 2013.

Os participantes também sentem que falta poder e participação nas tomadas de decisões importantes da empresa, de acordo com a figura 17, 67% dos entrevistados responderam que não participam das decisões, que muitas vezes são solicitados a fazerem determinada tarefa sem saber exatamente do que se trata e que não se sentem parte da empresa pois não podem opinar ou discordar dos principais itens.



Figura 17 – Questão 20. Análise dos resultados

Fonte: Autora, 2013.

Os funcionários também se queixaram que apresentam ansiedade excessiva nas horas em que estão trabalhando, de acordo com a figura 18, 60% responderam que apresentam

sintomas de ansiedade durante o expediente, principalmente por causa da monotonia e da rotina do trabalho, quando tiram algum intervalo normalmente são repreendidos pelos superiores que exigem muito de cada colaborador.



Figura 18 – Questão 9. Análise dos resultados

Fonte: Autora, 2013.

A segunda fase do questionário – pergunta 27 - é um indicativo dentro do ambiente profissional, mostrando a possibilidade que as relações interpessoais podem ou não serem caracterizadas como fatores estressógenos para uma pessoa. Através do levantamento foi possível analisar quais são os indivíduos que mais provocam situações de estresse nos funcionários. De acordo com os gráficos abaixo se pode notar que os chefes e os clientes são as figuras mais estressantes, e que muitas vezes o sentimento é de falta de autonomia e despersonalização, pois o alto nível do produto ofertado faz com que haja uma exigência muito grande do comportamento considerado “adequado” pelos chefes e que nem sempre condiz com a personalidade de cada pessoa.



Figura 19 – Questão 27.A. CHEFE(S) - Análise dos resultados

Fonte: Autora, 2013.

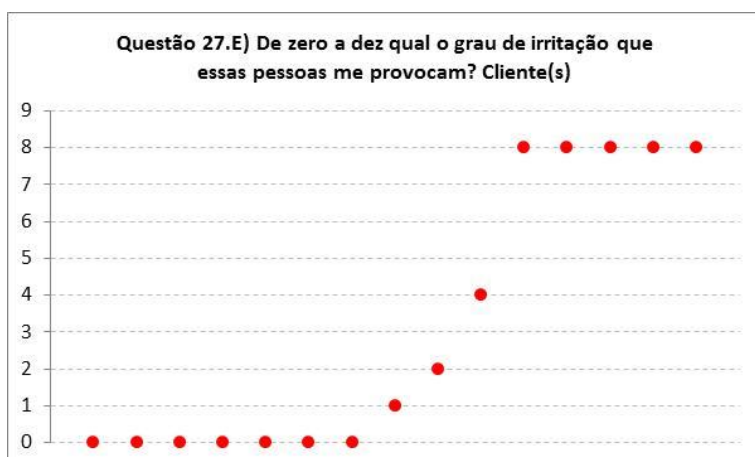


Figura 20 – Questão 27.E. CLIENTE(S) - Análise dos resultados

Fonte: Autora, 2013.

A terceira parte alerta sobre os problemas de saúde psicossomáticos que o estresse pode causar, essas doenças são características de manifestações fortes e expressivas das situações estressantes e contínuas. A terceira fase também representa se há ou não uma congruência em relação à primeira fase do questionário, pois nem sempre se nota os sintomas claramente ou pode existir uma disparidade entre o que a pessoa sente e o que ela tem em relação aos sintomas físicos. Os principais sintomas apresentados pelos funcionários foram aumento ou perda de peso, totalizando 67% das pessoas, dores de cabeça frequentes, correspondendo a 53% do total e problemas no aparelho digestivo, totalizando 53% dos entrevistados.

5.2 Avaliação da Motivação

O questionário de Motivação era composto por 27 perguntas, que podiam ser respondidas em “Sim”, caso a pessoa concordasse com a frase, em “Talvez” caso concordasse em partes e em “Não” caso a pessoa discordasse da afirmativa. Quanto mais “Sim” a pessoa responder, maior é o grau de motivação que ela possui, pois as frases foram feitas de acordo com as situações positivas dentro do ambiente organizacional e que propiciam um estado bom ou excelente de motivação nos funcionários. Caso a pessoa respondesse mais “Não” significa que o grau de motivação dela está baixo ou inexistente, ou seja, significa que ela não concorda com nenhuma situação de motivação proposta.

As perguntas foram elaboradas através dos fatores motivacionais apresentados na parte teórica desta pesquisa e representam as principais características para se motivar alguém dentro do ambiente organizacional, outro fator que também foi importante foi à observação do cotidiano e das reclamações informais que os colaboradores expressaram e que foram transcritos nas afirmativas.

Conforme a quantidade de questões e as possíveis escolhas de concordância ou discordância foi estabelecido um critério para mensurar o grau de motivação de cada participante, para isso utiliza-se do cálculo do saldo entre “Sim” e “Não” assinalados, por exemplo: uma pessoa assinalou em treze questões “Sim”, em cinco questões “Não” e em nove questões “Talvez”, no total das 27 perguntas, obtendo um saldo de oito “Sim”. A partir da quantidade de saldo final os critérios são de acordo com o quadro a seguir:

MOTIVAÇÃO - Questão 1 a 26	Saldo > 8 "SIM"	Motivado
	Saldo de 1 a 7 "SIM"	Moderadamente Motivado
	Saldo 0	Neutro
	Saldo de 1 a 7 "NÃO"	Moderadamente Desmotivado
	Saldo > 8 "NÃO"	Desmotivado

Quadro 02 – Parâmetros para estimativa do nível de motivação

Fonte: Autora, 2013.

Após os cálculos de todos os saldos dos participantes pode-se observar que a maioria dos funcionários da empresa pesquisada estão desmotivados ou nulos, equivalendo a 59% do total, sendo “Neutro” correspondendo a 13%, “Moderadamente Desmotivado” representando 33% do total e 13% considerados “Desmotivados”.

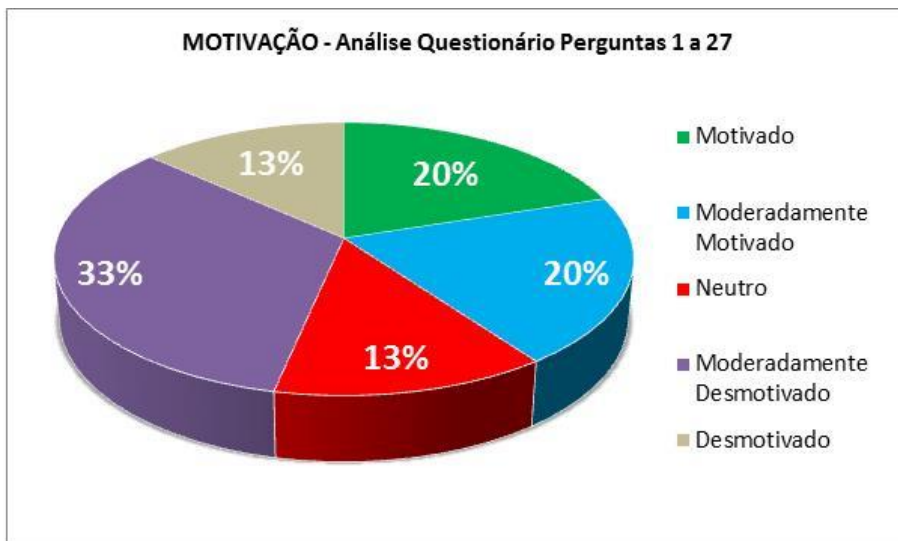


Figura 21 – Análise da Motivação na empresa

Fonte: Autora, 2013.

Esse resultado comprova através das respostas que o efetivo está descontente com a atual conduta da empresa em relação aos funcionários e que apesar da motivação interna não estar afetada diretamente.

A motivação externa deve ser revista através dos itens mais significativos na pesquisa: conforme Figura 22, 60% dos participantes responderam que não têm oportunidades de crescimento dentro da empresa, a empresa não apresenta plano de carreira e não incentiva o crescimento do colaborador, a maioria dos funcionários nunca tiveram um aumento ou ganharam bonificações e sabem que não existe nenhuma possibilidade de crescimento.



Figura 22 – Questão 12. Análise dos resultados

Fonte: Autora, 2013.

Os colaboradores também se queixam em relação à comunicação, de acordo com a Figura 23, 53% disseram que não conseguem se comunicar ou se expressar dentro na

organização, que não podem dar suas opiniões e que jamais podem discordar de alguma opinião dos chefes, pois serão oprimidos.



Figura 23 – Questão 7. Análise dos resultados

Fonte: Autora, 2013.

Outro fator importante foi a falta de definição, conforme Figura 24, 53% também responderam que os objetivos e metas não estão bem definidos, as tarefas que devem cumprir não estão bem claras e que muitas vezes as tarefas que estão realizando são diferentes das combinadas quando foram contratados, ou seja, as pessoas acabam realizando funções distintas e não recebem por isso.



Figura 24 – Questão 17. Análise dos resultados

Fonte: Autora, 2013.

Para 53% dos entrevistados, de acordo com Figura 25, dizem não estar seguros em relação a algum item como saúde, lazer, locomoção e moradia, mostrando que a vida pessoal pode influenciar no trabalho diretamente e que as remunerações e benefícios não são satisfatórios para viverem bem e alcançarem as metas pessoais.



Figura 25 – Questão 26. Análise dos resultados

Fonte: Autora, 2013.

Conforme Figura 26, 47% dos funcionários não estão satisfeitos com o *feedback* dado pelos chefes ou superiores e gostariam de maiores informações e opiniões sobre a forma como estão trabalhando, muitos afirmaram em conversas informais que não sabem se o trabalho que realizam é satisfatório e se podem melhorar em alguma coisa.

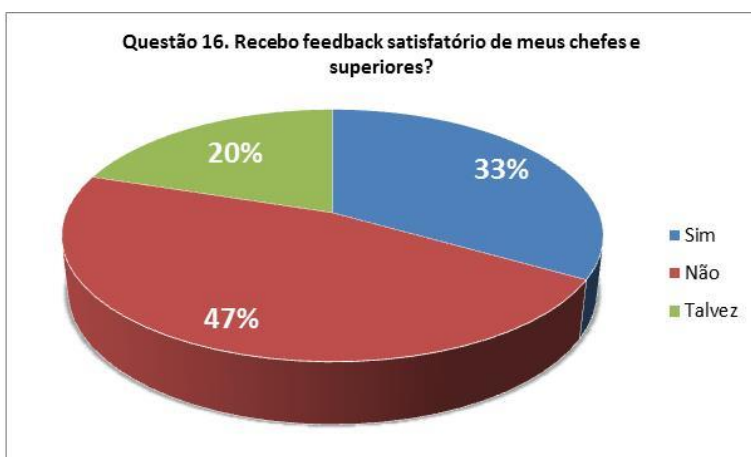


Figura 26 – Questão 16. Análise dos resultados

Fonte: Autora, 2013.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na pesquisa realizada em uma construtora da cidade de Curitiba, foi possível compreender, através de um estudo de caso, porque o nível de estresse está alto, o nível de motivação está baixo e porque os funcionários estão de certa forma infelizes com a ocupação ou insatisfeitos com determinadas situações.

O estudo de caso mostrou que a maioria dos colaboradores apresentam algumas doenças psicossomáticas que são causadas pelo desequilíbrio constante do organismo. Outro fator indicativo mostrou que 67% dos entrevistados estão estressados, ou seja, através dos sentimentos característicos citados na literatura, através de conversas informais ou comentários frequentes, as principais queixas são: preocupação excessiva com o trabalho, metas ou resultados a cumprir, falta de espaço e compreensão para expressar as próprias opiniões perante os chefes, ansiedade alta durante o expediente pela rotina e monotonia das atividades, pela falta da definição específica das tarefas que cada funcionário deve realizar ou por estarem fazendo atividades diferentes daquelas previstas em contrato inicial, por não participarem das decisões e pela falta de autonomia na realização das tarefas, dependendo constantemente dos chefes e/ou superiores.

Também foi possível identificar que a motivação está prejudicada, pois 59% dos funcionários estão desmotivados. A motivação está ligada principalmente a fatores de realização e a maioria dos participantes respondeu que sente falta de determinados itens, como ter estabilidade no trabalho, receber benefícios e remunerações de acordo com o esforço e o desempenho realizados, ter um bom relacionamento dentro da empresa tanto com superiores e colegas, ter a possibilidade de crescer ou ter novas oportunidades e receber *feedback* adequado para poder analisar o seu desempenho de forma correta. Todos estes fatores atuam de forma positiva incentivando melhores resultados para a empresa além de pessoas trabalhando mais felizes, interessadas, integradas ao grupo, que produzem mais e melhor e que possam usar o potencial criativo para tal.

As pessoas estão sempre buscando atingir suas metas profissionais e pessoais, e essas metas se modificam conforme o tempo e as experiências de vida, portanto é muito importante que a empresa analisada valorize e entenda mais e melhor os seus funcionários, incentivando práticas para a boa qualidade de vida e redução do estresse, a redução dos níveis hierárquicos aproximando todas as funções e integrando as equipes, remunerando de forma justa e ofertando benefícios extras, evitando a monotonia das atividades incentivando às novas ideias

com menos rigidez, incentivando o conhecimento constante através dos estudos, elogiando e reconhecendo ideias novas e boas maneiras, melhorando o grau de autonomia de cada funcionário conforme seu cargo proporcionando maiores responsabilidades e criando vínculos mais fortes com a empresa, melhorando a qualidade do *feedback* e aumentando a ocorrência do mesmo e principalmente confiando mais na capacidade de cada pessoa criando funcionários comprometidos com os objetivos e os valores da empresa e que se sintam parte dela.

Portanto para um ambiente de trabalho positivo são necessários vários fatores de incentivo a diminuição do estresse e aumento da motivação proporcionando funcionários que sigam em busca dos mesmos objetivos, metas e valores da empresa, além da melhora na qualidade do produto final, clientes mais satisfeitos e crescimento tanto da empresa quanto dos colaboradores.

7. REFERÊNCIAS

- DEJOURS, C. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. 5.ed. São Paulo: Cortez, 1992. 168p., 21cm.
- LIPP, M. E. N. **O stress está dentro de você**. São Paulo: Contexto, 2000. 199p., 24cm.
- MASLOW, A. **Maslow no gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000. 361p., 23cm.
- LIPP, M. E. N. **Pesquisa sobre stress no Brasil: saúde, ocupações e grupos de risco**. 2.ed. Campinas: Papirus, 2001. 304p., 21 cm.
- MACÊDO, I. I. de et al. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. 3.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003. 148p. 21cm.
- LIMONGI FRANÇA, A. C; RODRIGUES, A. L. **Stress e trabalho: uma abordagem psicossomática**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2005. 191p., 24cm.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11.ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2005. 536p., 28cm.
- ROSSI, A. M. **Stress e qualidade de vida no trabalho: o positivo e o negativo**. São Paulo: Atlas, 2009. 277p. 24cm.

8. APÊNDICES

QUESTIONÁRIO 01 - STRESS				
Nome:				
Idade:		Escolaridade:		
Tempo de trabalho na empresa:				
Estado civil:		Filhos:		
Considerando os últimos seis meses, por gentileza se avalie respondendo as seguintes perguntas, assinalando com um X as respostas escolhidas:				
Nº	PERGUNTA	SIM	TALVEZ	NÃO
1	A qualidade das minhas relações pessoais e afetivas esta muito ruim?			
2	O trabalho interfere em minha vida pessoal impedindo o relaxamento e aumentando minhas preocupações?			
3	Os problemas da minha vida pessoal interferem no meu trabalho, afetando meu rendimento?			
4	No meu trabalho não tenho liberdade para expressar emoções e/ou sentimentos?			
5	Estou me sentindo muito infeliz, tanto na vida pessoal quanto na vida profissional?			
6	Não me sinto plenamente capaz para realizar meu trabalho corretamente?			
7	Não me sinto competitivo em meu trabalho?			
8	Nos momentos de folga sinto muita ansiedade?			
9	Nas horas em que estou trabalhando apresento muita ansiedade?			
10	Quando estou com minha família e/ou meus amigos me sinto irritado?			
11	As condições do meu trabalho me causam irritação?			
12	Em minhas atividades do cotidiano perco facilmente a concentração?			
13	Minha qualidade de sono é ruim?			
14	Durante o trabalho tenho episódio(s) de sonolência?			
15	Enquanto estou trabalhando apresento constantemente variações de humor?			
16	Nos meus períodos de lazer apresento constantemente variações de humor?			
17	Não estou satisfeito com meu trabalho?			
18	Dentro da organização em que trabalho minha função e minhas tarefas não estão bem definidas?			
19	Não me sinto como parte e não me identifico com a empresa onde trabalho?			
20	Não tenho poder nem participo dos processos de tomadas de decisões na empresa onde trabalho?			
21	Não me sinto seguro com relação ao meu trabalho?			
22	Me sinto pressionado e/ou trabalho sob pressão constante?			
23	O meu ambiente de trabalho não é confortável nem agradável?			
24	Meu relacionamento com os colegas de trabalho não é satisfatório?			
25	Meu relacionamento com chefes e/ou superiores não é satisfatório?			
26	Não estou satisfeito com meu salário?			

27	De zero a dez qual o grau de irritação que essas pessoas me provocam?	
	0 - não me afeta	10 - afeta muito
A)	CHEFE(S)	
B)	SUPERIOR(ES)	
C)	COLEGA(S)	
D)	FORNECEDOR(S) e/ou PARCEIRO(S)	
E)	CLIENTE(S)	

28	Você apresenta algum(ns) destes problemas de saúde?	
	Assinale com um X caso presente.	
A)	Dores de cabeça freqüentes	
B)	Fadiga muscular	
C)	Aumento ou perda de peso	
D)	Problemas no aparelho digestivo (gastrite, úlcera, asia, má digestão)	
E)	Alergias freqüentes	
F)	Problemas no aparelho respiratório (gripes, resfriados, asma)	
G)	Hipertensão arterial	
H)	Dificuldades sexuais	
I)	Depressão	

NOTAS

Esta pesquisa pretende avaliar o nível de estresse dos participantes.

Esta pesquisa não influenciará em nenhuma forma o seu trabalho.

Todas as informações prestadas são sigilosas e serão utilizadas somente para conhecimento.

Todas as determinações ético-legais serão cumpridas durante o processo.

Os resultados serão informados após as análises e estudos de caso.

Qualquer dúvida ou esclarecimento será respondido pelo examinador.

Muito obrigada por sua participação!

QUESTIONÁRIO 02 - MOTIVAÇÃO				
Nome:				
Considerando os últimos seis meses, por gentileza se avalie respondendo as seguintes perguntas, assinalando com um X as respostas escolhidas:				
Nº	PERGUNTA	SIM	TALVEZ	NÃO
1	Prefiro trabalhar em um ambiente calmo e sem muita pressão?			
2	Tenho espírito de liderança e comando a maioria das atividades que realizo?			
3	Minha autoestima está elevada e me sinto confiante?			
4	Em meu trabalho posso ser criativo e inovador?			
5	Minha produtividade no trabalho esta satisfatória?			
6	Utilizo toda a minha capacidade nas tarefas que executo em meu trabalho?			
7	Em meu trabalho consigo me comunicar e expressar minhas idéias?			
8	Minha comunicação com chefes e superiores é satisfatória?			
9	Minha comunicação com colegas é satisfatória?			
10	Tenho facilidade em encontrar soluções para os problemas em meu trabalho?			
11	Solicito ajuda dos meus colegas para solucionar problemas de trabalho?			
12	Tenho oportunidade de crescimento dentro da empresa onde trabalho?			
13	Meu trabalho é desafiador e consigo aprender coisas novas?			
14	Tenho facilidade em trabalhar em equipe?			
15	Recebo de forma positiva as críticas de colegas, chefes ou superiores?			
16	Recebo feedback satisfatório de meus chefes e superiores?			
17	Os objetivos e metas que devo cumprir em meu trabalho estão bem definidos?			
18	Sigo sempre em busca das minhas metas pessoais e profissionais?			
19	Tenho necessidade em ser reconhecido constantemente?			
20	Meu status social é de extrema importância?			
21	Recebo apoio dos meus chefes e superiores sempre que preciso?			
22	Prefiro trabalhar com tarefas variadas sem uma rotina rígida?			
23	Tenho liberdade e autonomia em meu trabalho?			
24	Meu salário é satisfatório de acordo com o trabalho que realizo?			
25	Os benefícios que recebo além do meu salário são satisfatórios?			
26	Me sinto seguro em relação à minha saúde, lazer, locomoção e moradia?			
27	A relação entre meu esforço e meu desempenho é justa?			

NOTAS

Esta pesquisa pretende avaliar o nível de motivação dos participantes.

Esta pesquisa não influenciará em nenhuma forma o seu trabalho.

Todas as informações prestadas são sigilosas e serão utilizadas somente para conhecimento.

Todas as determinações ético-legais serão cumpridas durante o processo.

Os resultados serão informados após as análises e estudos de caso.

Qualquer dúvida ou esclarecimento será respondido pelo examinador.

Muito obrigada por sua participação!