

**INSTITUTO DE EDUCAÇÃO E ENSINO SUPERIOR DE CAMPINAS
IESCAMP
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**DÉBORAH ALVES RIBEIRO
JULIANA SANTOS TEIXEIRA
LUCIETE BRITO FERREIRA ALVES**

**PRÁTICAS ANTI-STRESS:
UM ESTUDO SOBRE MELHORIA DA QUALIDADE DE VIDA E TRABALHO
PARA EXECUTIVOS E PROFISSIONAIS ADMINISTRATIVOS E TÉCNICOS**

**CAMPINAS
2016**

**DÉBORAH ALVES RIBEIRO
JULIANA SANTOS TEIXEIRA
LUCIETE BRITO FERREIRA ALVES**

**PRÁTICAS ANTI-STRESS:
UM ESTUDO SOBRE MELHORIA DA QUALIDADE DE VIDA E TRABALHO
PARA EXECUTIVOS E PROFISSIONAIS ADMINISTRATIVOS E TÉCNICOS**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Graduação em Administração, do Instituto de Educação e Ensino Superior de Campinas - IESCAMP, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador:
Prof. Ms. Luís Marcelo Alves Ramos

Coorientador:
Prof. Júlio César Barbosa Lima

CAMPINAS
2016

**DÉBORAH ALVES RIBEIRO
JULIANA SANTOS TEIXEIRA
LUCIETE BRITO FERREIRA ALVES**

**PRÁTICAS ANTI-STRESS:
UM ESTUDO SOBRE MELHORIA DA QUALIDADE DE VIDA E TRABALHO
PARA EXECUTIVOS E PROFISSIONAIS ADMINISTRATIVOS E TÉCNICOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração, do Instituto de Educação e Ensino Superior de Campinas - IESCAMP, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Ms. Luís Marcelo Alves Ramos
Instituto de Educação e Ensino Superior de Campinas

Prof. Júlio César Barbosa Lima
Instituto de Educação e Ensino Superior de Campinas

Prof^a Marcela Fernanda Berretta
Instituto de Educação e Ensino Superior de Campinas

Campinas, 14 de dezembro de 2016

Aos meus pais,
Eunice e José.

Ao meu esposo,
Bruno.

Ao meu irmão,
Lucas.

Aos meus amigos
e às minhas amigas.

Ao nosso professor-orientador,
Luís Marcelo.

Ao nosso professor e coorientador,
Júlio César.

Déborah Alves Ribeiro

Aos meus pais,
Maiza e Nelson.

Ao meu esposo,
Estevão.

Às minhas filhas,
Gabriela e Sophia.

Ao meu irmão,
Nelson.

Ao nosso professor-orientador,
Luís Marcelo.

Ao nosso professor-coorientador,
Júlio César.

Juliana Santos Teixeira

Aos meus pais,
Doralice e Emídio.

Ao meu esposo,
Roberto.

Aos meus filhos,
Luíza e Paulo.

Aos meus irmãos,
demais familiares e amigos.

Ao professor-orientador,
Luís Marcelo
pela dedicação e incentivo.

Ao professor-coorientador,
Júlio César.

Luciete Brito Ferreira Alves

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, por ter me proporcionado saúde durante esses anos de estudo e por ter me possibilitado superar os obstáculos que surgiram durante essa longa caminhada.

Aos meus pais (Eunice e José), irmão (Lucas) e esposo (Bruno) que, com muito carinho e companheirismo, não mediram esforços para que eu chegasse até essa etapa da minha vida.

Ao professor-orientador, Luís Marcelo, que se comprometeu inteiramente com a realização deste trabalho, apoiando-nos sempre e também fazendo parte dessa vitória.

Déborah Alves Ribeiro

AGRADECIMENTOS

A Deus, que aprovou o meu sonho, suprimo-me com saúde, perseverança e condições para conseguir realizá-lo, Sem Ele, nada poderia fazer.

À minha mãe (Maiza), que não é simplesmente mãe, é um verdadeiro anjo em minha vida, compartilhando meus momentos bons e ruins, sendo minha conselheira e apoiadora. E ao meu pai (Nelson), que não mede esforços para me ajudar. Não tenho palavras para agradecer a tudo o que fazem por mim. Amo vocês.

Ao meu irmão (Nelson), que me incentivou com palavras e com orações para que não deixasse esse sonho trancado na gaveta. Obrigada!

Ao meu esposo (Estevão) e às minhas filhas (Gabriela e Sophia) - presentes de Deus -, obrigada pela paciência em momentos difíceis e, principalmente, por suportar minha ausência incontáveis vezes em que tive que fechar a porta deixando um rostinho triste para trás, momentos os quais eu sei que não mais poderei resgatá-los, mas que tenho certeza que sobre o esforço que fiz nesse período, conseguirei recompensá-las no futuro.

Foi pensando em um futuro melhor que escolhi buscar conhecimento.

Essa vitória é nossa!

Aos meus eternos professores que, cada um com seu conhecimento e experiência de vida, trouxeram-me uma nova forma de pensar e agir e possibilitaram-me entender que o saber nos faz pessoas melhores e mais felizes.

Juliana Santos Teixeira

AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar, a Deus, por te me dado força, saúde, coragem e perseverança para conseguir realizar este meu sonho de concluir o curso de graduação.

Aos meus pais (Emídio e Doralice) que, com muito amor e carinho, sempre me incentivaram a estudar e ensinaram-me que vale a pena lutar para realizar os meus sonhos e não desistir diante das dificuldades que aparecerem durante o percurso e por terem me proporcionado uma base sólida de caráter fundamental para a realização das minhas escolhas.

Ao meu esposo (Roberto) e meus filhos (Luíza e Paulo) pelo apoio e compreensão pelas minhas ausências em determinadas situações durante o cumprimento deste trabalho.

Aos irmãos, familiares e amigos que me incentivaram a cursar a graduação e acompanharam minha luta diária rumo à conclusão desse curso.

Às minhas colegas de faculdade, Débora e Juliana, pela responsabilidade, dedicação e trabalho em equipe, virtudes sem as quais não teríamos concluído este estudo.

Ao curso de Administração, pela vasta grade de conhecimentos que nos proporciona, tanto na área de Humanas quanto na de Exatas, possibilitando-nos diversas oportunidades de escolhas e caminhos a seguir.

Aos professores, pelos diversos ensinamentos e, em especial, ao professor-coorientador Júlio e ao professor-orientador Luís Marcelo pela disponibilização de tempo e pelo comprometimento para com este trabalho, incentivando-nos a sempre produzi-lo da melhor forma.

Luciete Brito Ferreira Alves

*Quando o modelo de vida leva a um esgotamento,
é fundamental questionar se vale a pena continuar no mesmo caminho.*

Mário Sérgio Cortella

*A satisfação que nosso trabalho nos proporciona
é sinal de que soubemos escolhê-lo.*

Clarice Lispector

*Sem trabalho toda vida apodrece.
Mas sob um trabalho sem alma
a vida sufoca e morre.*

Albert Camus

*Meu trabalho não tem importância,
nem a arquitetura tem importância para mim.
Para mim o importante é a vida.*

Oscar Niemeyer

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo a produção de um estudo sobre a melhoria da qualidade de vida e trabalho para executivos e profissionais administrativos e técnicos. Foram tomadas como questões de estudo: o stress e seu impacto na qualidade de vida; o conceito stress e elementos teóricos a ele associados; os conceitos saúde, qualidade de vida no trabalho e qualidade de vida; as práticas anti-stress para a vida cotidiana; e as práticas anti-stress utilizadas por algumas empresas - nacionais e multinacionais - no Brasil.

Palavras-chave: Administração de Recursos Humanos. Gestão de Pessoas. Qualidade de Vida e Trabalho. Stress e Trabalho.

ABSTRACT

This study was created with the propose to improve the quality of life and work from the executives, administrative and also technical professionals. During this study were created some questions related with: stress and how this can impact the quality of life; The concept stress and theoretical elements associated with it; health concepts, quality of working and quality of life; anti-stress practices for daily activities; and also some anti-stress practices used by some companies: national and multinational located in Brazil.

Keywords: Human Resource Management. People Management. Quality of Life & Work. Stress & Work.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	-	Os estressores na vida de cada pessoa	30
Figura 2	-	Fontes potenciais e consequências do stress	31
Figura 3	-	Fases da Síndrome Geral de Adaptação	44
Figura 4	-	Representação esquemática do processo de stress	45
Figura 5	-	Tipos de stress	49
Figura 6	-	Escala de mensuração de reajustamento social de Thomas Holmes e Richard Rahe	57
Figura 7	-	Perspectiva biopsicossocial dos processos de psicossomatização	61
Figura 8	-	Pirâmide da hierarquia das necessidades humanas de Abraham Maslow	73

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ARH	-	Administração de Recursos Humanos
ISMA-Brasil	-	International Stress Management Association - Brasil
MS	-	Ministério da Saúde do Brasil
OMS	-	Organização Mundial de Saúde
QV	-	Qualidade de Vida
QVT	-	Qualidade de Vida no Trabalho

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 PERCEPÇÕES E INTERESSE	16
1.2 OBJETIVO, QUESTÕES DE ESTUDO, PROBLEMATIZAÇÃO E JUSTIFICATIVA	17
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO-METODOLÓGICO	19
3 O STRESS E SEU IMPACTO NA VIDA DE EXECUTIVOS	20
3.1 A PRECARIZAÇÃO DAS CONDIÇÕES DE TRABALHO	20
3.2 AMBIENTE DE TRABALHO, ESTIGMATIZAÇÃO E SAÚDE MENTAL ...	24
3.3 STRESS OCUPACIONAL: CONCEITO	27
3.4 STRESS OCUPACIONAL NO BRASIL	28
3.5 FONTES DE STRESS OCUPACIONAL	29
3.6 CONSEQUÊNCIAS DO STRESS OCUPACIONAL PARA TRABALHADORES E EMPRESAS	35
3.6.1 Consequências para trabalhadores	35
3.6.2 Consequências para empresas	36
3.7 O STRESS ENTRE EXECUTIVOS BRASILEIROS	38
4 STRESS	41
4.1 STRESS: CONCEITO	41
4.2 SÍNDROME GERAL DE ADAPTAÇÃO	43
4.3 PROCESSO DE STRESS: PERSPECTIVA GERAL	45
4.4 EUSTRESS E DISTRESS	46
4.4.1 Eustress e Distress: conceitos	46
4.4.2 Eustress: processo	50
4.4.3 Distress: processo, sintomas e causas	52
4.4.3.1 Processo	52

4.4.3.2 Sintomas	53
4.4.3.3 Causas	54
4.5 STRESS, PSICOSSOMATIZAÇÃO E FADIGA	59
4.5.1 Psicossomatização	59
4.5.2 Fadiga	62
4.6 SÍNDROME DE BURNOUT	63
4.6.1 Conceito, causas e sintomas	63
4.6.2 Fases da síndrome	66
5 QUALIDADE DE VIDA	68
5.1 SAÚDE	68
5.2 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	70
5.3 QUALIDADE DE VIDA	71
5.4 CONSIDERAÇÕES	74
6 PRÁTICAS ANTI-STRESS	76
6.1 COPING COMO ESTRATÉGIA DE PREVENÇÃO E TRATAMENTO.....	76
6.1.1 Coping	76
6.1.2 Coping para o dia a dia	77
6.2 PROGRAMAS DE COMBATE AO STRESS EM EMPRESAS	83
7 “CASES” DE PRÁTICAS ANTI-STRESS NAS EMPRESAS	89
7.1 ELEKTRO	89
7.2 VOLVO	92
7.3 CATERPILLAR	93
7.4 SAMA	95
7.5 TRANSPES	97
7.6 LABORATÓRIO SABIN	98
7.7 GOOGLE	100
8 APRECIÇÕES CRÍTICAS	104
9 CONSIDERAÇÕES FINAIS	107
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	110

1 INTRODUÇÃO

1.1 PERCEPÇÕES E INTERESSE

Como profissionais e universitárias da área da Administração, percebemos no nosso cotidiano e no dia-a-dia de familiares, amigos e outros profissionais que atuam nesse campo, o quanto o stress é muito presente em nossas vidas e como é difícil para se evitá-lo.

Nas nossas leituras, também percebemos que essa questão está cada vez mais presente não só em livros que tratam exclusivamente da temática *Stress e Comportamento Organizacional*, mas também em revistas especializadas da área da Administração (*Você S/A*, *Você RH* e *Melhor Gestão de Pessoas*), da Educação (*Revista Educação*), da Saúde (*Mente Cérebro*) e em publicações de notícias sobre interesse geral, tais como as revistas *Veja*, *Época* e *Isto é*.

É um sonho de muitos estudantes de Administração exercer cargos administrativos e técnicos de destaque ou tornar-se um executivo ou empreendedor de sucesso.

Mas, nesse sonho, poucos estudantes levam em consideração a realidade incerta do que é estar numa posição de destaque ou ser executivo ou empreendedor, principalmente num momento de crise generalizada em que vivemos e, também, muito raramente, têm consciência do stress pelo qual muitos desses profissionais passam.

É fácil pensar em um dia exercer um cargo de liderança e nos benefícios materiais e *status quo* que isso traz, no entanto, muitas vezes não se pensa no desgaste mental, emocional e fisiológico que vem com o “pacote” de um cargo de liderança.

No âmbito desse contexto, o tema que estimulou nosso interesse para a produção deste Trabalho de Conclusão de Curso é “o impacto do stress no ambiente de trabalho e as maneiras de superá-lo - ou, pelo menos, amenizá-lo”.

1.2 OBJETIVO, QUESTÕES DE ESTUDO, PROBLEMATIZAÇÃO E JUSTIFICATIVA

Seguindo essas intenções, tomamos como **objetivo** deste trabalho **produzir um estudo sobre a melhoria da qualidade de vida e trabalho, identificando elementos que compõem o impacto do stress em executivos e profissionais administrativos e técnicos, bem como apresentando práticas anti-stress para serem utilizadas na vida cotidiana e, em particular, nas empresas.**

Tendo em vista esse objetivo, tomamos como **questões de estudo**:

- a) o stress e seu impacto na qualidade de vida (elemento que constitui a **problematização** de nosso estudo);
- b) o conceito *stress* e elementos teóricos a ele associados;
- c) os conceitos *saúde*, *qualidade de vida no trabalho* e *qualidade de vida*;
- d) as práticas anti-stress para a vida cotidiana;
- e) e as práticas anti-stress em empresas.

A elaboração desta pesquisa tem como **justificativa** tratar-se da produção, ainda que singela, de um significativo estudo acadêmico que disponibiliza informações para estudantes e profissionais da Administração visando à melhoria da qualidade de vida desse público.

Visto de uma perspectiva interdisciplinar, trata-se de uma interessante contribuição à área de Gestão de Pessoas na interface com a área da Saúde do Trabalhador.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

O capítulo 2 traz comentários gerais sobre a natureza do referencial teórico-metodológico que orientou este estudo: a pesquisa bibliográfica.

No capítulo 3 tratamos da problematização de nossa pesquisa: o stress e seu impacto na vida de executivos e profissionais administrativos e técnicos.

O capítulo 4 explica o conceito *stress* e vários elementos teóricos a ele relacionados.

No capítulo 5, abordamos os conceitos *saúde*, *qualidade de vida no trabalho* e

qualidade de vida, pois, para falarmos, nos próximos capítulos, sobre as práticas anti-stress, precisamos elucidar anteriormente esses três conceitos uma vez que tais práticas estão a eles associadas.

O capítulo 6 elenca práticas anti-stress para a vida cotidiana, bem como trata de programas de combate ao stress em empresas.

No capítulo 7 discorremos sobre diversas práticas anti-stress utilizadas por algumas das melhores empresas para se trabalhar situadas no Brasil - nacionais e multinacionais.

No capítulo 8, tecemos algumas considerações críticas sobre os resultados de nossa produção.

Por fim, no capítulo 9, apresentamos nossas considerações sobre a importância deste Trabalho de Conclusão de Curso, bem como deixamos alguns comentários sobre nossa trajetória percorrida para elaborá-lo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO-METODOLÓGICO

Este estudo tem como base teórico-metodológica o uso da pesquisa bibliográfica.

Sobre a natureza da pesquisa bibliográfica, segundo Severino (2007, p. 122):

A pesquisa bibliográfica é aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses, etc. Utiliza-se de dados ou de categorias teóricas já trabalhados por outros pesquisadores e devidamente registrados. Os textos tornam-se fontes dos temas a serem pesquisados. O pesquisador trabalha a partir das contribuições dos autores dos estudos analíticos constantes dos textos.

Também Martins e Lintz (2011, p. 15) fazem um esclarecimento importante sobre a pesquisa bibliográfica:

Trata-se da abordagem metodológica mais frequente dos estudos monográficos. A pesquisa bibliográfica procura explicar e discutir um tema ou um problema com base em referências teóricas publicadas em livros, revistas, periódicos, etc. Busca conhecer e analisar contribuições científicas sobre determinado tema.

3 O STRESS E SEU IMPACTO NA VIDA DE EXECUTIVOS

Este capítulo trata da problematização da nossa pesquisa: o impacto do stress na vida de executivos e profissionais administrativos e técnicos.

3.1 A PRECARIZAÇÃO DAS CONDIÇÕES DE TRABALHO

Falar sobre as atuais condições de trabalho é algo que nos remete à histórica contradição existente entre as necessidades, expectativas e recursos dos trabalhadores e as necessidades, expectativas e demandas das empresas, essas últimas dominadas pela lógica da produtividade e lucratividade (LIMONGI-FRANÇA, 2008, p. 37; ZANELLI, 2010, p. 13).

A partir do final da década de 80 e início da década de 90, o universo do trabalho mudou bruscamente: o modelo toyotista de produção se alastrou por quase todo o mundo e o processo de Globalização se intensificou devido a questões geopolíticas e econômicas e, em grande parte, graças à crescente inovação tecnológica dos meios de produção e de comunicação de massa.

Nesse contexto, surgem os conceitos de “Qualidade Total”, “Reengenharia” e “Downsizing”, bem como ocorre a passagem do modelo de trabalho baseado na “qualificação” (trabalho técnico) para o modelo de trabalho baseado nas “competências” pessoais: o que cada trabalhador traz de conhecimentos, habilidades e atitudes para agregar valor à qualidade e produtividade nas empresas (GRAMIGNA, 2007, p. 5-15).

Hoje, em se tratando de grandes corporações, tais empresas não apenas buscam obter lucros e, por uma questão de sobrevivência, sua continuidade - e, muito além disso, sua expansão - num mercado altamente competitivo, elas buscam profissionais altamente competentes para comporem seus quadros de colaboradores.

Juntamente com o conceito de “competência” surge o conceito de “colaborador multifuncional”: o desempenho de funções exige dos funcionários a responsabilidade para exercer não mais apenas uma função e sim várias,

esperando-se deles excelentes resultados e atingimento de altas metas, fazendo com que apenas um funcionário realize o que antes era exercido por duas ou três pessoas.

Em contrapartida, na maioria dos casos, o trabalhador não tem suas necessidades e motivações atendidas pelas empresas. Há grande cobrança de produtividade com baixa qualidade de vida.

Para Dias (2004, p. 18), “desde que o downsizing e a reengenharia passaram a ser utilizadas desde a década de 90, há metade das pessoas trabalhando o dobro para produzir o triplo”.

“A produtividade é medida minuto a minuto, incansavelmente e ninguém sabe ao certo onde isso vai dar” (DIAS, 2004, p. 18).

É nesse ambiente de trabalho que se potencializa o desgaste físico e mental dos trabalhadores, surgindo, daí, doenças como o stress, a depressão, a ansiedade e outros males da vida ocupacional contemporânea (LIMONGI-FRANÇA, 2008, p. 37).

“Você acaba de ter uma ideia, bater uma meta, conseguir um feito e as pessoas começam a falar ‘isso é passado, não importa mais’ e partem para a próxima cobrança” (SENDIN, 2013a, p. 19).

O descaso com o básico, a pressão excessiva por resultados de curto prazo, a falta de reconhecimento pela tarefa bem feita e a sensação de que qualquer um é descartável aumentam o sentimento de infelicidade.

O clima está tão tenso que 47% dos brasileiros consideram o ambiente das empresas insalubre e metade diz sofrer pressão excessiva no emprego (SENDIN, 2013a, p. 19).

As empresas em busca da lucratividade cortam os custos, diminuindo bônus, encolhendo equipes, aumentando as metas a serem cumpridas e diminuindo o tempo para entregar resultados. O lucro conseqüentemente aumentou, porém os funcionários estão exaustos (TOZZI, 2010, p. 30).

O fantasma do desemprego é outra marca da precarização da qualidade de vida do trabalhador.

Na incansável busca para se manterem empregados, muitos profissionais se readaptaram ao novo modelo de trabalho, aperfeiçoaram-se com graduações, cursos, idiomas e tudo o que é necessário para se desenvolver competências.

Tudo isso não raramente feito em detrimento de sua saúde e qualidade de vida.

Se o trabalhador não for capaz de cumprir essa meta exigida pelo mercado de trabalho, outro o será.

[...] duas situações corriqueiras no mercado de trabalho. De um lado, a empresa impõe um ritmo insano aos funcionários. De outro, o profissional assume cada vez mais responsabilidades e atribuições em nome de um crescimento profissional, de um ideal de eficiência e em busca de atualização contínua para acompanhar o mercado global. Os efeitos dessa dinâmica não têm sido benéficos nem para a organização, nem para o profissional (GIARDINO, 2011, p. 30).

Atualmente, além dos desafios no trabalho, as pessoas têm dedicado boa parte do tempo para os treinamentos e cursos de atualização.

[...]

Uma parte central dessa questão é que ela foi amplificada à enésima potência pela tecnologia e, mais especificamente, pelas redes sociais. Isso ocorre porque os sites de relacionamento aumentam o poder de comparação das pessoas.

[...]

Diante desse cenário, o profissional olha para seu currículo e seu tempo, que são limitados, e os compara com as infinitas possibilidades de formação, relacionamento e modo de vida que pipocam na tela à sua frente.

Obviamente, o resultado é a angústia de não ter realizado quase nada (GIARDINO, 2011, p. 35).

A competitividade entre as pessoas para se manter empregadas é algo que tem gerado um comportamento muito individualista entre elas, algo que acaba as isolando no ambiente de trabalho e, conseqüentemente, tornando-as doentes pela falta de relacionamento humano.

As empresas pregam a colaboração, no entanto, na vida prática, estimulam o individualismo (SENDIN, 2014, p. 20-21).

As políticas de gestão de pessoas de algumas empresas, de certa forma, englobam a preocupação com a saúde de seus colaboradores e abrangem vários tipos de benefícios, tais como convênio médico-hospitalar, descontos em no pagamento de academia e farmácias, participação nos lucros e resultados, comissões, horários de trabalho flexíveis e até disponibilidade para se trabalhar em casa, porém, toda essa estrutura apenas ameniza ou tenta amenizar o problema da precarização da saúde e da qualidade de vida do trabalhador.

De um lado, as empresas melhoram benefícios e proporcionam mais conforto aos funcionários, com bons planos de saúde, massagem e academia de ginástica na sede ou horário flexível. Mas essas vantagens apenas mascaram as atuais condições de trabalho: a pressão por desempenho aumentou, as equipes estão menores e são formadas por jovens inexperientes, e os salários estão mais baixos, levando em consideração o nível de responsabilidade (GIARDINO, 2011, p. 33).

Desde 2009, as melhores empresas brasileiras para se trabalhar têm melhorado suas práticas de Gestão de Pessoas, porém, por mais que os executivos se esforcem, a satisfação dos brasileiros em relação ao local em que trabalham tem caído ano a ano (SENDIN, 2013a, p. 19).

Algumas empresas buscam encontrar uma saída positiva para as consequências negativas que a cobrança por alta produtividade acarreta na vida dos trabalhadores, porém, por enquanto, a maioria delas não está conseguindo atingir esse objetivo (SENDIN, 2014, p. 20-21).

Não obtendo uma saída e procurando se verem livres dessa pressão, alguns trabalhadores - e isso ocorre principalmente entre executivos - acabam pedindo o desligamento da empresa e optam muitas vezes por ter redução dos seus benefícios e remuneração em troca de um trabalho que lhes proporcionem uma melhor qualidade de vida.

Segundo Vicente Falconi, professor e consultor da Falconi Consultores de Resultados, esse é o maior problema atual das empresas brasileiras. A insatisfação dos trabalhadores, num mercado cheio de oportunidades, leva-os a mudar de emprego toda hora, fazendo com que alguns setores e funções troquem mais da metade da equipe ao longo de um ano. Quando a rotatividade cresce, o custo de mão de obra sobe, o nível de acidente de trabalho aumenta e a produtividade e a lucratividade da empresa caem. Um círculo trágico para todos os envolvidos (SENDIN, 2013a, p. 19).

Não há como se manter em um ritmo frenético de produtividade o tempo todo sem abalar a estrutura de saúde - inclusive mental (COSTA, 2012, p. 32) - e qualidade de vida do trabalhador.

Mais cedo ou mais tarde a empresa receberá os frutos de uma má gestão de pessoas: alta rotatividade, improdutividade, baixa criatividade e inovação, afastamentos de colaboradores devido a problemas de saúde e perda de capital humano por desligamentos voluntários de colaboradores.

Apesar de algumas empresas - como veremos mais adiante no capítulo 7 - realmente se importarem com a saúde e qualidade de vida de seus colaboradores, grande parte delas têm como filosofia organizacional prioritariamente a busca incessante pela lucratividade e produtividade.

O lucro é a base do crescimento, mas ele não pode ser o único propósito de uma organização. Mais do que antes, as pessoas querem ver sentido no que fazem, e isso vai além da meta financeira do trimestre (COSTA, 2012, p. 29).

O que muitas empresas têm de desumano é o seu próprio modelo de trabalho, um modelo que, diariamente, sistematicamente, violenta e restringe as reais capacidades de uma pessoa dentro de um escritório ou de uma fábrica. Muito provavelmente estas reais capacidades estão ligadas a potencialidades intelectuais e emotivas, que sofrem constantemente negações e sanções a partir de interações pessoais que, embora em nome da produtividade, pouco tem a ver com ela (SPINK, 1992 apud LIMONGI-FRANÇA e RODRIGUES, 2011, p. 123).

Os valores sobre a saúde e a doença são construídos na empresa sob o foco da produtividade, sob os princípios que norteiam a responsabilidade social e o valor que se dá à preservação das pessoas, das histórias de acidentes de trabalho e da própria cultura organizacional. Quanto menor for o comprometimento com a saúde das pessoas, maior será a possibilidade dessas questões de saúde-doença serem ignoradas (LIMONGI-FRANÇA e RODRIGUES, 2011, p. 117).

3.2 AMBIENTE DE TRABALHO, ESTIGMATIZAÇÃO E SAÚDE MENTAL

Velho (1987 apud LIMONGI-FRANÇA, 2008, p. 10-11) apresenta uma excelente definição do que é a estigmatização:

Os atributos e os traços particulares das pessoas são julgados a partir da observação e da comparação com os padrões sociais desejados.

A discrepância ocorre quando um atributo é desacreditado, surgindo uma situação de desvio. Nesses casos, os comportamentos são diferentes dos habituais.

A estigmatização ocorre a partir de uma diferença de comportamento considerado normal, aquele que é aceito socialmente, caracterizando-se, daí, uma situação de desvio.

Sobre a saúde ocupacional, não raramente encontramos a estigmatização presente no que diz respeito aos trabalhadores que apresentam alguma patologia, seja ela de natureza orgânica ou psicológica.

Mostrar-se sempre saudável e produtivo - mesmo escondendo o próprio sofrimento - é sinal de “força” e serve como “escudo” contra a estigmatização.

O doente fica desacreditado perante os outros. Costumeiramente, percepções sobre o doente recaem em fraqueza, oportunismo, infelicidade ou frustração. Quando a incapacidade diminui a produção, atribui-se a ela a fraqueza, mas, se a pesar de doente, o indivíduo ainda mantiver constante sua produção, então, isso se ‘transforma’ em força (LIMONGI-FRANÇA, 2008, p. 11).

A doença raramente é bem vista durante o trabalho.

Para o trabalhador que usa sua capacidade física e mental como garantia de retorno financeiro para sua sobrevivência e de sua família, além de outras necessidades, a doença ou até mesmo a dor, geralmente, significa fragilidade, limitação e preocupação quanto à sua capacidade, além de queda de desempenho e despesas a mais.

Para o empregador, a doença significa queda de produtividade, comprometimento nos resultados da empresa, necessidade de rever condições, processo de trabalho, problemas com sindicatos e pressão da fiscalização, além do comprometimento da imagem da empresa junto à comunidade e à opinião pública.

Para o grupo de trabalho, ela sinaliza problemas no próprio processo de trabalho, ou gera reações negativas de maior pressão para manter o desempenho. Em alguns casos, quando os sintomas da pessoa são muito frequentes, há suspeita de uso secundário da doença, isto é, supervalorização das dores e sintomas para não trabalhar ou faltar sem ‘perder’ o dia.

Em outras situações, nasce um sentimento claro de apoio e solidariedade entre os colegas.

Os desdobramentos mais frequentes dentro da empresa, quando surgem queixas psicossomáticas, são queda de produção, despesas médicas e administrativas sem retorno, clima interpessoal negativo, indicação de problema pessoal e diagnóstico de problemas.

Mesmo assim, muitas falsas crenças perturbam e inviabilizam políticas e cuidados com a saúde.

Os mais comuns são:

- “suportar a doença é ser forte”;
- “trabalhar em ambiente insalubre é sinal de trabalho ‘prá macho’”;
- “trabalho leve, sem riscos, é coisa para mulher e criança”;
- “é vergonha ficar doente, e certas situações no trabalho são assim mesmo e não há jeito de melhorá-las”;
- “trabalhar é sofrer”;
- “é preciso aguentar as dificuldades do trabalho para o filho não passar fome por elas”
- “é mais barato pagar a conta do médico e trocar de funcionário do que investir na preservação do ambiente físico e na melhoria do relacionamento humano dentro da empresa” (LIMONGI-FRANÇA e RODRIGUES, 2011, p. 119-120).

Não só nos ambientes de trabalho, mas, de forma geral, na sociedade como um todo, a estigmatização é muito presente com relação às pessoas portadoras de transtornos mentais.

Não é de se espantar que as empresas não deem a devida importância à essa questão, contudo, espanta o fato de que esse assunto não é tratado devidamente pelos próprios trabalhadores e seus representantes sindicais.

Os problemas mentais ainda são um assunto velado na sociedade [...] Um estudo do Dieese (Departamento Intersindical de Estatística e Estudos socioeconômicos) de Maio de 2015 mostra que, em 2012, foram realizados 260 greves com o tema de saúde do trabalhador - três vezes mais do que em 2010. Contudo, nenhuma abordou doenças emocionais e psicológicas. Questões como ritmo de trabalho, lazer, estresse, compromisso com a qualidade de vida e trabalho decente estão fora das pautas de sindicatos e patrões (SENDIN, 2016, p. 55).

Não só no Brasil, mas em todo o mundo, a incidência dos transtornos mentais tende a aumentar afetando, inclusive, o mundo do trabalho.

O filósofo australiano Romam Krznaric afirma que “Nunca um número tão grande de pessoas sentiu tanta insatisfação com a vida profissional e tanta incerteza sobre como resolver o problema” (NEVES, 2013, p. 30).

Os transtornos mentais e emocionais são a segunda causa de afastamento do serviço. Nos últimos dez anos, a concessão de auxílio doença-acidentário devido a tais males aumentou em quase 20 vezes segundo o Ministério da Previdência Social. Com frequências os doentes ficam mais de cem dias longe de suas funções.

Em todo o mundo, os gastos relacionados a transtornos emocionais e psicológicos podem chegar a 6 trilhões de dólares até 2030, mais do que a soma dos custos com diabetes, doenças respiratórias e câncer, apontam estimativas do Fórum Econômico Mundial. A previsão pode ser subestimada já que dois terços dos indivíduos não procuram auxílio médico especializado.

A Organização Mundial de Saúde alerta que uma em cada quatro pessoas sofrerá com um transtorno da mente ao longo da vida. Apesar dos números, são raras as empresas que mantêm um programa de saúde psicológica e emocional para seus empregados. A maioria dos casos ainda é tratada como tabu (SENDIN, 2016, p. 53).

No Brasil, o tratamento de pessoas acometidas por transtornos mentais tropeça na estigmatização que cria dificuldades para que essa população procure ajuda profissional e seja diagnosticada e tratada, na falta de serviços públicos - e mesmo privados - suficientes e adequados para tal e na ausência de serviços de saúde por parte da maioria das empresas que contemplem o problema (inclusive o do stress ocupacional).

Um primeiro problema relacionado aos transtornos mentais no Brasil é que a maioria dos seus portadores não são diagnosticados e, conseqüentemente, não são tratados. Na área pública os serviços ambulatoriais são insuficientes para atender à população. Na setor privado, os serviços são pouco efetivos, trazendo pouco resolutividade no tratamento.

[...]

Poucos são os serviços públicos de saúde e poucas são as empresas que mantêm programas sistemáticos e contínuos para lidar com

stress, depressão, ansiedade, alcoolismo e drogadição (dentre outros problemas de saúde mental dos trabalhadores) (ESPECIAL..., 2014, p. 6).

3.3 STRESS OCUPACIONAL: CONCEITO

O stress ocupacional surge da tentativa frustrada - e com razão - de o trabalhador procurar se adaptar ao um ambiente de trabalho que exige de suas condições orgânicas e psíquicas mais do que ele pode oferecer.

Estresse no cargo é uma condição que surge da interação da pessoa com seu trabalho e é caracterizada por mudanças dentro da pessoa e que a forçam a se desviar do seu funcionamento normal. O estresse é uma resposta adaptativa a uma situação externa que resulta em desvios físicos, psicológicos e/ou comportamentais (BEHER e NEWMAN, 1978, p. 665-699 apud CHIAVENATO, 2014, p. 264).

Sobre o stress relacionado ao trabalho, ele é definido como as situações em que a pessoa percebe seu ambiente de trabalho como sendo ameaçador a suas necessidades de realização pessoal e profissional e/ou a sua saúde física e mental, prejudicando a interação desta com o trabalho e com o ambiente de trabalho, à medida que esse ambiente contém demandas excessivas a ela, ou que ela não contém recursos adequados para enfrentar tais situações (LIMONGI-FRANÇA e RODRIGUES, 2011, p. 34).

No Modelo Exigência-Controle de Stress e Trabalho de Karasek, o stress no trabalho é visto “como as respostas físicas e emocionais prejudiciais que ocorrem quando as exigências do trabalho não estão em equilíbrio com as capacidades, recursos ou necessidades do trabalhador” (BAKER e KARASEK, 2009, p. 420 apud LIMONGI-FRANÇA e RODRIGUES, 2011, p. 61).

Segundo Chiavenato (2014, p. 264), o stress é uma condição inerente à vida moderna, perseguindo as pessoas nos ambientes de trabalho.

“Algumas pessoas conseguem administrá-lo adequadamente e evitam suas consequências. Outras sucumbem aos seus efeitos e mostram claramente seus sinais em seus comportamentos” (CHIAVENATO, 2014, p. 264).

Embora o termo “stress” acabou recebendo um significado negativo no senso comum, nem sempre ele é prejudicial à pessoa.

No âmbito das explicações médicas, o stress nem sempre está relacionado a um quadro de condições físicas e mentais malélicas à pessoa devido a um

extenuante esforço de adaptação às condições de vida em que ela se encontra.

Quando nos preparamos para expor um ponto de vista ou apresentar um projeto numa reunião profissional decisiva, a resposta cerebral entra em ação para aguçar a atenção, o medo e nossa predisposição para “lutar ou fugir”.

Nos primórdios da evolução humana, para sobreviver, era preciso enfrentar feras.

Hoje, grande parte dos embates ocorre nos meios profissionais. E, neste sentido, o estresse pode ser benéfico. Se a situação de tensão é constante, porém, o organismo sofre com o excesso - e surgem as doenças (LEAL, 2012, p. 26).

O estresse não é necessariamente ruim, depende da dose. Algumas pessoas trabalham bem sob alguma pressão e são mais produtivas em um esquema de cobrança de metas. Outras buscam incessantemente mais produtividade ou um melhor trabalho. Um nível modesto de estresse conduz à maior criatividade quando uma situação competitiva requer novas ideias e soluções. Como regra geral, muitas pessoas não se preocupam com uma pequena pressão desde que ela possa conduzir a consequências desejadas ou a resultados positivos (CHIAVENATO, 2014, p. 264- 265).

O ambiente de trabalho pode ser fonte de eustress (bom stress) ou distress (mau stress).

No trabalho, o eustress gera fascínio pelo bom stress, tensão para competitividade, revigoramento, engajamento social e atitude empreendedora.

No trabalho, o distress gera eclosão de doenças, sobrecarga pessoal e profissional, envelhecimento precoce, desorganização do projeto de vida e trabalho compulsivo (workaholic) (LIMONGI-FRANÇA e RODRIGUES, 2011, p. 124-125).

3.4 STRESS OCUPACIONAL NO BRASIL

Conforme Carol Castro (2015, p. 36), “A associação Internacional do Controle do Estresse colocou os brasileiros como o segundo povo mais estressado do mundo (atrás dos japoneses) por causa dos problemas profissionais”.

E, de acordo com Leiter e Maslach (2015, p. 25), “Dados da International Stress Management Association - Brazil (ISMA-Brasil) revelam que mais da metade dos brasileiros economicamente ativos sofre com a sobrecarga profissional e com os excessos que a cercam.”

Podemos, então, identificar por esses números a verdadeira realidade em que vivem muitos profissionais no Brasil.

Se não temos essas informações, acabamos não tendo a mínima noção sobre a dimensão real do problema que gira em torno da relação trabalho e stress.

Tozzi (2010, p. 29) cita um estudo de 2009 da ISMA-Brasil em que o excesso de trabalho foi apontado como o principal fator de stress entre profissionais brasileiros: 62% relatam ter sobrecarga de trabalho; 56% têm medo de serem demitidos; 41% menciona ter muita responsabilidade e pouca autonomia; 36% vivem em conflitos interpessoais no ambiente de trabalho; e 33% reclamam sobre falta de reconhecimento.

3.5 FONTES DO STRESS OCUPACIONAL

De acordo com Chiavenato (2014, p. 264-265; 268-269, grifo nosso), há duas fontes de stress no trabalho: **causas ambientais** (estressores extraorganizacionais, organizacionais e grupais) e **causas pessoais** (estressores individuais):

1 Causas ambientais

1.1 Extressores extraorganizacionais:

São fatores ambientais que provocam um profundo impacto nas organizações e nas pessoas.

Enfatiza-se, aqui, o papel do tecnoestresse derivado das demandas das alianças estratégicas corporativas e globalizadas juntamente com o avanço da tecnologia da informação que geram nas organizações:

- Perda da privacidade;
- Inundação de informações;
- Erosão do contato humano face-a-face;
- Necessidade de desenvolver continuamente novas competências;
- Perda de oportunidades de promoção falta de conhecimento.

Também se encontra neste tópico o impacto da comunicação de massa, do forte apelo consumista, das variáveis sociológicas, do contexto político e da família sobre as pessoas.

1.2 Extressores organizacionais:

Envolvem uma variedade de fatores organizacionais que podem conduzir ao estresse no trabalho. Incluem:

- Cultura Organizacional débil;
- Políticas e estratégias organizacionais causadoras de conflitos e inseguranças;
- Conflitos entre “linha” e “staff”;
- Número e natureza dos clientes internos e externos;
- Necessidades, exigências e urgências diversas a serem atendidas;
- Pressão por prazos de metas e produtividade a cumprir;
- Atrasos de produtividade;
- Falta de recursos;
- Programação de trabalho intensivo;

- Insegurança quanto à estabilidade no trabalho;
- Fluxo intenso do trabalho;
- Lideranças incompetentes;
- Fatores de riscos à saúde ocupacional.

1.3 Estressores grupais:

Envolvem falta de coesão grupal e de apoio social.

2 Causas pessoais

2.1 Estressores individuais

Envolvem uma variedade de características pessoais que predispõem ao estresse:

- Traços de personalidade que podem prevenir ou potencializar o estresse;
- Forma pela qual o indivíduo lida com satisfações e frustrações que dizem respeito à relação necessidades, desejos e expectativas versus reconhecimento ou falta de reconhecimento;
- Diferenças entre valores individuais e organizacionais;
- Condições psicológicas e médicas que inibem ou favorecem o estresse.

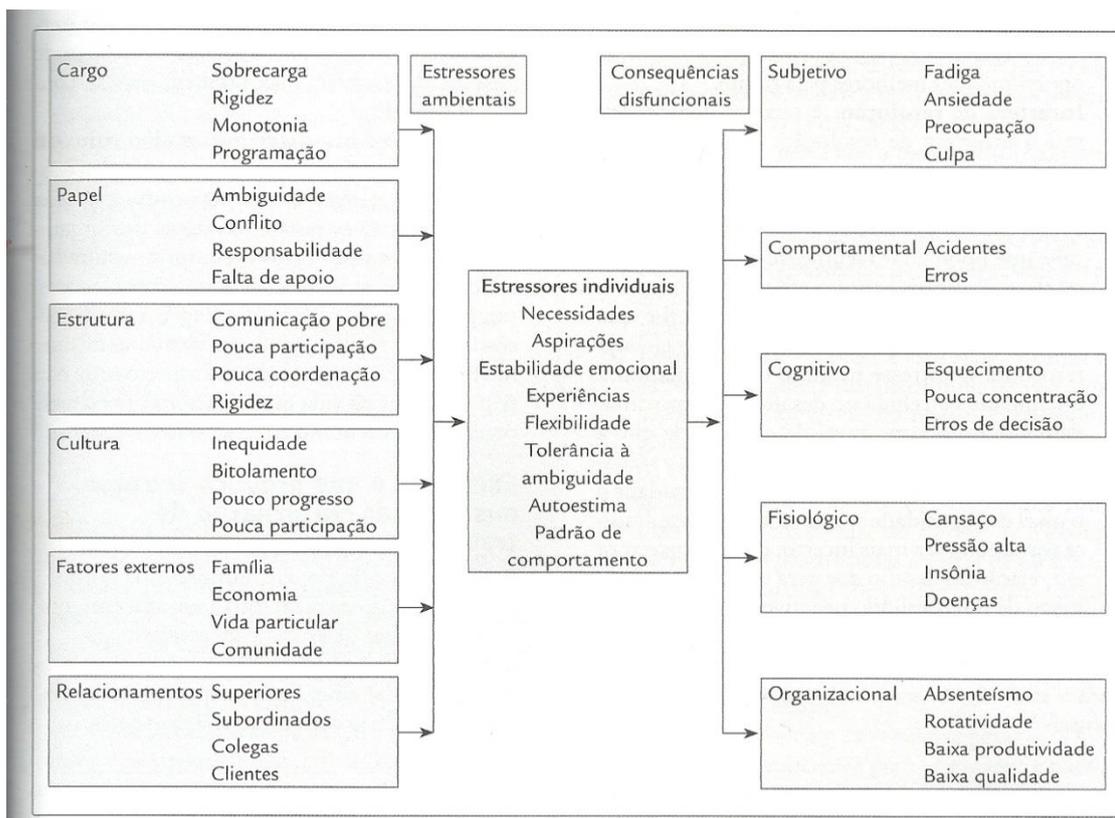


Figura 1 - Os estressores na vida de cada pessoa
 Fonte: Chiavenato (2014, p. 265).

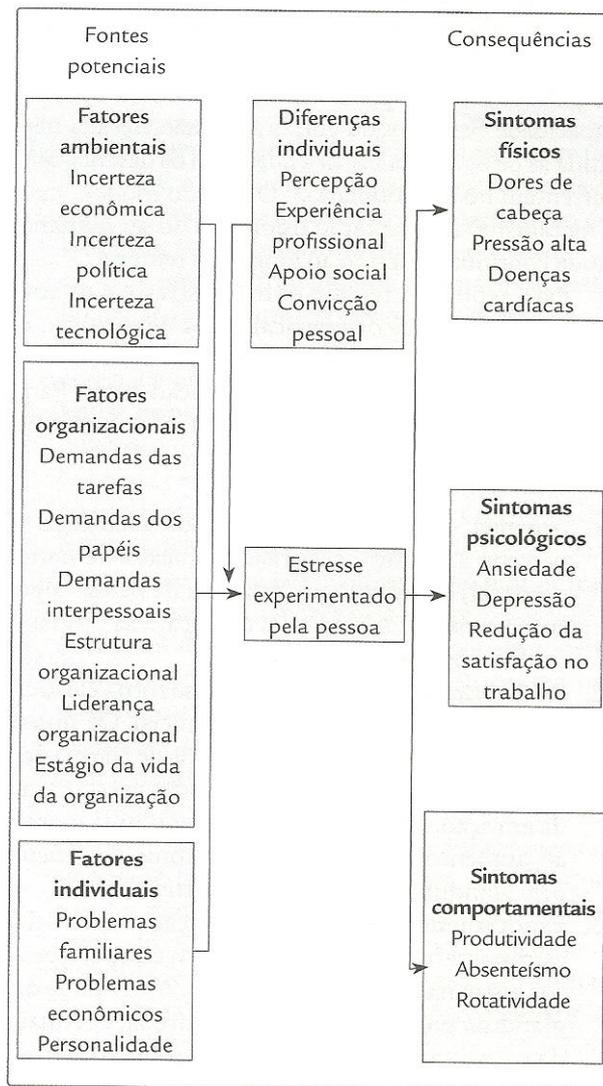


Figura 2 - Fontes potenciais e consequências do stress
 Fonte: Chiavenato (2014, p. 268).

Zanelli (2010, p. 13) lista uma série de causadores do stress ocupacional:

- Pressões por resultados com demandas acima das condições efetivas de produção ou prestação de serviços de qualidade, na maioria das organizações, em todos os níveis hierárquicos;
- Intensificação das mudanças tecnológicas;
- Concorrência globalizada;
- Desemprego estrutural;
- Os profissionais em qualquer situação, são pressionados a aprender, continua e rapidamente, procedimentos de novas tecnologias, bem como se atualizar permanentemente;
- Constante ameaça de desemprego;
- Excesso de trabalho: trabalhadores de diversos campos de atividades estão levando tarefas para o lar e ocupando suas horas de lazer pensando e resolvendo problemas ou mesmo executando tarefas que antes só eram feitas no local de trabalho;

- A reduzida realização profissional é consequência da falta de recursos pessoais e/ou de condições organizacionais que interferem tanto no desenvolvimento da exaustão como no baixo comprometimento com os objetivos propostos pela administração;
- Pouco reconhecimento profissional;
- Reduzida participação nas decisões organizativas de gestão e planejamento;
- Longas jornadas de trabalho;
- Dificuldades de promoção;
- Exposição constante ao risco e periculosidade (sobretudo em algumas especialidades);
- Precisão do tempo e atuações de urgências;
- Problemas de comunicação;
- Competição no ambiente laboral;
- Excesso de burocracia;
- Remuneração insuficiente,
- Colapso da coesão grupal,
- Ausência de equidade;
- Valores conflitantes (colaborador versus empresa);
- Nas últimas duas décadas, as dificuldades de conciliação entre as exigências familiares e as do trabalho tem sido apontadas como um fator com interferência negativa no estresse e bem-estar dos trabalhadores.

Baker e Karasek (2009 apud LIMONGI-FRANÇA e RODRIGUES, 2011, p. 63-64, grifo nosso) consideram como componentes do processo de stress no trabalho:

Exigências de tempo, estrutura temporal do trabalho e ritmo: horas extras, trabalho em turnos, trabalho ao ritmo da máquina, pagamento por produção.

Estrutura das tarefas: falta de controle, subutilização de capacidades.

Condições físicas: desagradáveis, ameaça de riscos físicos ou tóxicos, riscos ergonômicos.

Organização do trabalho: ambiguidade de papel, conflito de papel, competição e rivalidade (clima organizacional ruim).

Extra-organizacionais: fatores relacionados à comunidade, insegurança no emprego, preocupações com a carreira.

Fontes extra-trabalho: pessoais, família, relacionados à comunidade onde se vive.

Uma observação importante é que Baker e Karasek atêm-se corretamente ao contexto social e ao ambiente organizacional em que se situa o trabalhador, porém, não incluem como possíveis estressores as próprias condições psicológicas do trabalhador, que também devem ser consideradas como prováveis estressores.

Cohen (2009, p. 67) aponta como causas de infelicidade no trabalho - sendo, portanto, fatores geradores de stress:

1. Chefe não orienta;
2. Salário abaixo do favorável;
3. Pouco desenvolvimento pessoal;
4. Chefia incompetente;
5. Falta de reconhecimento;
6. Ideias ignoradas;
7. Benefícios insuficientes;
8. Esforço não percebido;
9. Trabalho indesejável;
10. Ausência de propósito.

Sendin (2016, p. 53-55) considera que a mente do trabalhador adocece por conta de:

- Excesso de estímulos devido à hiperconectividade: as pessoas são atingidas por uma avalanche de informações na forma de mensagens instantâneas, e-mails, alertas de compromisso, notícias em tempo real e aplicativos de todos os tipos e gêneros.
- Ambiente de trabalho com pouco apoio.
- Excesso de demanda.
- Baixo controle sobre as tarefas.
- Recompensas inadequadas.
- Comprometimento individual excessivo.
- O sentimento de nunca cumprir as tarefas.
- Dificuldade de se desligar do serviço.

Em outro artigo, Sendin (2014, p. 22) também menciona o extremo individualismo no ambiente de trabalho como forte causa de adoecimento mental e ainda faz a crítica à “era selfie”: “cada um quer [parecer] estar mais feliz e em mais lugares que o outro”.

Tozzi (2010, p. 37) cita o ritmo insano da entrega de resultados, fazendo com que os próprios trabalhadores não consigam estabelecer limites para a carga de trabalho.

Há, no entanto, que se questioná-lo, pois não é o trabalhador que geralmente não consegue estabelecer esses limites, mas, é sim, as empresas que não os deixam fazer isso.

Segatto (2005, p. 89) fala de duas situações extremas:

Enquanto funcionários sofrem com a convivência com um chefe exigente e controlador, outros indivíduos sofrem muito quando têm um superior que nunca exige nada e nem comenta resultados obtidos.

Costa (2012, p. 32) atenta para a imaturidade dos gestores para gerir pessoas: “Novos líderes estão assumindo liderança com pouca experiência de vida e baixo nível de autoconhecimento, algo que afeta negativamente a relação com os colaboradores”.

Para Dias (2004, p. 16), “a tecnologia, automação e formas aceleradas de comunicação colaboram com a cobrança por alta produtividade”.

Nesse sentido, Tozzi (2010, p. 36) acrescenta:

Através do celular e computadores pessoais, aumenta a ansiedade e o funcionário não se desliga do ambiente de trabalho e a tecnologia não o ajudou neste caso.

A tecnologia foi criada para aumentar o tempo de lazer e o que acontece é o contrário.

Tozzi (2010, p. 28) expõe o impacto negativo da cultura *workaholic* das empresas sobre seus colaboradores: “ Os funcionários ficam desanimados com o tempo e a melhor maneira para desestimular esta atitude dos líderes é uma conversa, porém, corre o risco de não ser aceita pela empresa e até seja melhor procurar um novo emprego”.

A questão da instabilidade no emprego também é citada por Tozzi (2010, p. 32):

Os funcionários ficam mais tempo no escritório por insegurança de perder uma promoção ou perder o emprego.

Se o gerente costuma ficar até mais tarde na empresa, os subordinados também irão imitar este comportamento e conseqüentemente toda equipe irá esticar a jornada de trabalho até mais tarde. O que pode levar a problemas de saúde.

Carlos Honora, professor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo - FEA-USP explica que “as pessoas não comunicam o desejo de trabalhar menos por insegurança. E, em geral, elas administram mal o tempo e a tecnologia. O que poderia ajudá-las, acaba por atrapalhar” (TOZZI, 2010, p. 29).

3.6 CONSEQUÊNCIAS DO STRESS OCUPACIONAL PARA TRABALHADORES E EMPRESAS

3.6.1 Consequências para trabalhadores

Segundo Limongi-França e Rodrigues (2011, p. 159) os sintomas do stress ocupacional sinalizam: tensões excessivas no organismo, problemas pessoais de adaptação, limites de resistências e vulnerabilidade pessoal ou ocupacional, relacionamentos conflituosos, mecanismo de sobrevivência em ação e necessidade de ajuda.

Baker e Karasek (2009 apud LIMONGI-FRANÇA e RODRIGUES, 2011, p. 63-64, grifo nosso) elenca consequências do stress ocupacional para três áreas da vida do trabalhador:

Fisiológicas

De curto prazo: disfunções endócrinas e aumento de pressão arterial.
De longo prazo: hipertensão, doenças cardíacas, úlceras, asma, etc.

Psicológicas (cognitivas e afetivas)

De curto prazo: ansiedade, insatisfação, doença psicogênica de massa.
De longo prazo: depressão, Síndrome de Burnout e outros transtornos mentais.

Comportamentais

De curto prazo: no trabalho (absenteísmo, queda de produtividade e participação).
na comunidade (redução das amizades e da participação social)
na esfera pessoal (abuso de álcool e fumo, uso de drogas).
De longo prazo: desesperança.

Dieguez (2004, p. 28) diz que o stress ocupacional resulta para a pessoa em obesidade, lesões de pele, depressão, perda do desejo sexual, derrame e enfarte.

Dias (2004, p. 21) fala em cansaço, insônia, problemas de memória, incapacidade de planejar o futuro, ansiedade, alta irritabilidade, dificuldade para relacionar, angústias de origem desconhecida, pouco foco no trabalho, adiamento de decisões importantes, mau humor, queda da produtividade.

E Chiavenato (2014, p. 265) menciona ansiedade, depressão, angústia e vários problemas físicos, como distúrbios gástricos e cardiovasculares, dores de

cabeça, nervosismo e acidentes. Em certos casos, levam ao abuso de drogas, alienação e redução de relações interpessoais.

3.6.2 Consequências para empresas

Segundo Chiavenato (2014, p. 265), o stress é ocupacional não só é maléfico para a pessoa, como também para as empresas.

Zanelli (2010, p. 29) completa esse raciocínio incluindo os malefícios que também trazem às instâncias governamentais:

O adoecimento humano nas últimas décadas revela que nossa forma de viver tem evidentes consequências para a saúde.

As doenças decorrentes das condições de trabalho, associadas às pressões do mundo moderno, representam claros prejuízos para os recursos governamentais e da iniciativa privada.

“Estima-se que o prejuízo anual decorrente de faltas ao trabalho, baixa produtividade, acidentes e doenças causadas pelo problema ultrapasse US\$ 300 bilhões nos Estados Unidos e US\$ 265 bilhões na Europa” (LEAL, 2012, p. 27)

A psicóloga Ana Mara Rossi, presidente do ISMA-Brasil, estima que “no Brasil, as organizações poderiam ter uma economia de até 34% se diminuíssem os índices de estresse ocupacional, incentivassem a autonomia e a criatividade e oferecessem rotinas mais flexíveis aos funcionários” (LEAL, 2012, p. 27).

Ainda segundo ela:

para diminuir os prejuízos é fundamental que tanto empresas quanto trabalhadores tenham mais informações sobre a doença e participem de programas eficazes para gerenciá-la. Menos de 10% das empresas brasileiras desenvolvem projetos com o objetivo de ensinar funcionários a lidar com as pressões do cotidiano.

[...] entre as razões para o baixo investimento nessa área destacam-se a ausência de um diagnóstico correto que levante prioridades e necessidades dos funcionários e a busca de resultados imediatos pelos empresários (LEAL, 2012, p. 27).

É muito significativo o que Sendin (2013b, p. 25-26) explica sobre o que o desgaste dos funcionários traz de prejudicial à empresa:

As empresas estão perdendo a capacidade de inovar
Cansaço afeta a tomada de decisão
Quanto mais cansaço, menor a produtividade do funcionário, da empresa e do país.

E continua:

As empresas esperam que os empregados realizem as tarefas daqueles que saíram.
As pessoas começam a agir como zumbis, por que limitam seu trabalho às ordens imediatas e não pensam em melhoria.
O indivíduo não consegue pensar, por causa das altas demandas e falta de descanso.
Atinge trabalhadores mais qualificados
Quanto mais títulos no currículo mais puxada será a rotina de trabalho
Com poucos momentos desocupados, à noite, o cérebro em vez de desligar, reacende e demora a pegar no sono e a qualidade desse sono é ruim.
Adultos dormem 20% menos e chegam aos trabalhos cansados, lentos e com déficit de atenção.
Apesar de presentes são improdutivos.
Ocorre a ausência de surgimento de novas ideias, devido ao ritmo de trabalho insano (falta de tempo) (SENDIN, 2004, p. 28).

Dieguez (2004, p. 28) adiciona o fato de que “executivos estressados deixam o ambiente corporativo tenso”, prejudicando os relacionamentos no ambiente de trabalho, prejudicando, assim, a produtividade.

Chiavenato (2014, p. 265) menciona que “o estresse afeta a organização ao interferir negativamente na quantidade e na qualidade do trabalho, no aumento do absenteísmo e rotatividade e na predisposição a queixas, reclamações, insatisfação e greves”.

E ainda indica mais consequências negativas à organização: aumento de custos com assistência médica, aumento do absenteísmo, aumento da rotatividade de pessoal (*turnover*), baixo compromisso organizacional pela insatisfação no trabalho, violência no local de trabalho e baixo desempenho (queda na qualidade e produtividade) (CHIAVENATO, 2014, p. 270-271).

3.7 O STRESS ENTRE EXECUTIVOS BRASILEIROS

Dieguez (2004, p. 26) apresenta os resultados alarmantes de uma pesquisa brasileira da Med-Rio de 2004 da análise de 25.000 exames de executivos (homens e mulheres) de todo o país com idade de 30 a 75 anos:

- 15% sofrem de fadiga;
- 16% têm gastrite ou úlcera;
- 19% sofrem de hipertensão arterial;
- 25% têm altos níveis de colesterol;
- 26% apresentam algum tipo de doença dermatológica;
- 40% são fumantes;
- 50% consomem bebidas alcólicas regularmente;
- 60% têm excesso de peso;
- 65% são sedentários;
- 70% apresentam níveis altos de stress;
- 80% têm alimentação desequilibrada.

De acordo com Tozzi (2010, p. 30), o Hospital do Coração de São Paulo concluiu, através de pesquisa realizada em 2009, que 50% dos executivos paulistanos, com média de 40 anos, sofrem de stress.

Outra pesquisa de 2009, da Fundação Instituto de Administração (FIA), através de entrevistas com 55 executivos, chegou aos seguintes resultados: o receio de desemprego é o fator de maior stress entre os executivos; 60% dos gestores gostariam de ter horários flexíveis e estariam dispostos a renunciar a até 15% das suas remunerações para ter horas livres na semana; 45% trabalham até 12 horas por dia; 9% ficam mais de 13 horas dentro do escritório (TOZZI, 2010, p. 29).

Uma pesquisa de 11 anos (2003 a 2013) da Vita Check-Up Center - sediada no Rio de Janeiro - com o Mapeamento do nível de stress e ocorrência de depressão em 12.900 executivos, sendo 72,7% homens e 27,3% mulheres com média de idade de 44 anos, teve os seguintes índices: 43,4% dos pesquisados apresentaram níveis patológicos de stress emocional; apenas 0,4% apresentaram grau 0 de stress (sem stress algum); 8,1% apresentaram grau 1 de stress (pessoas tranquilas); 48,1% tiveram grau 2 de stress (eustress: stress positivo, motivador), porém, em alguns desses casos, há insônia, irritabilidade, compulsão para se alimentar, dificuldade para trabalhar em equipe e ouvir opiniões divergentes; 43,4 % tiveram graus 3 e 4 de stress (stress patológico), tendo insônia, irritabilidade, compulsão para se alimentar, dificuldade para trabalhar em equipe e ouvir opiniões

divergentes, ansiedade generalizada, problemas de relacionamento no trabalho e em família, crises de choro e períodos de isolamento (ESPECIAL..., 2014, p. 4).

Nos níveis mais avançados de stress a ansiedade e depressão se misturam causando grande impacto negativo na produtividade no trabalho, especialmente no que diz respeito à criatividade e inovação.

As pessoas que estão nessa situação têm grande dificuldade para aceitar a existência do problema.

No mundo corporativo, a pessoa sente que não pode demonstrar fraqueza, tendo que ser herói e campeã o tempo todo. Ela teme por perder o emprego se demonstrar estar com stress, depressão ou ansiedade (ESPECIAL..., 2014, p. 4).

No dia a dia é preciso cumprir prazos restritos e demandas cada vez mais complexas, acompanhar mudanças tecnológicas, enfrentar avaliações de rendimento e ainda manter um relacionamento razoável com clientes, chefes e colegas. Isso sem falar da preocupação em se manter empregado, tido como um dos maiores fatores de estresse dos executivos. (LEAL, 2012, p. 24)

Apontamentos de Costa (2012, p. 27), Dieguez (2004, p. 27), Hirsch (2010, p. 72) e Sendin (2013b, p. 27) trazem uma lista de fatores que causam stress nos executivos:

- a) Sedentarismo;
- b) Má alimentação;
- c) Não tomar água;
- d) Falta de tempo para se cuidar;
- e) Alta rotatividade de líderes, perdendo-se direcionamentos rotineiramente;
- f) Excesso de e-mails para ler e relatórios para elaborar;
- g) Participação em reuniões desnecessárias;
- h) Pressão constante para obter altos resultados com eficiência, criatividade e inovação constantes;
- i) Falta de tempo para se dar conta de tudo o que é cobrado;
- j) Férias raras;
- k) Receio por ser demitido;
- l) Concorrência acirrada com a ascensão de jovens talentos;
- m) Ter que demitir pessoal;
- n) Rigidez cada vez maior nas avaliações de desempenho pelas quais passam;
- o) Isolamento nas relações interpessoais;

- p) Ter que acompanhar o ritmo frenético de atualização das tecnologias, principalmente de comunicação;
- q) Exposição a um número cada vez maior de informações e conhecimentos;
- r) Administrar o ativismo crescente dos colaboradores, que têm conhecimentos, questionam autoridades, exigem *feedbacks* constantes, tomadas de decisões coerentes com o que dizem, solicitam políticas de encarecimento;
- s) Administrar processos burocráticos;
- t) E administrar pessoas.

Costa (2012, p. 27) menciona que a alta liderança ganha muito bem, mas em 2012 registrou-se nessa população um aumento de 20% nas demissões de presidentes e diretores em relação a 2011 por redução na produtividade.

O “cargo” é passado, então, para a média gerência.

A média gerência, por sua vez, é formada pelos executivos que mais sofrem.

Trabalham com pressão por desempenho que vem de cima e precisam ser mais assertivos para lidar com colaboradores.

Segundo a Consultoria Mercer Brasil (COSTA, 2012, p. 27), “as empresas estão cada vez mais investindo em benefícios de qualidade de vida por saberem que seus funcionários estão trabalhando mais e sofrendo mais pressão”, mas, esse discurso não vai de encontro com o que indicam os números sobre a incidência do stress em executivos mencionados no início deste subtítulo.

4 STRESS

Neste capítulo, embora tenhamos mencionado alguns elementos explicativos sobre os processos fisiológicos que ocorrem no stress, não tivemos como foco a apresentação detalhada desses elementos.

Tais detalhes escapam à nossa compreensão enquanto leigos em conhecimentos sobre Medicina, portanto, explicações completas - e complexas - sobre o tema devem ser procuradas em obras específicas da área da Fisiologia.

Como nossa área de estudo é o Comportamento Organizacional, neste capítulo e nos próximos, centramos nossas explicações em torno do conceito de stress, os tipos existentes, as razões pela qual ocorre, o impacto que traz para as pessoas e as organizações e como preveni-lo e tratá-lo.

4.1 STRESS: CONCEITO

Limongi-França (2008, p. 19) explica que o termo “stress” vem da Física - sendo também utilizado pelas Engenharias - e designa o grau de deformidade de uma estrutura que é submetida a um esforço.

Ainda segundo Limongi-França, o conceito de “stress” passou a ser utilizado pela Medicina, estando nela relacionado ao processo de adaptação geral do corpo frente às mudanças que a pessoa está submetida no seu dia a dia.

O stress situa-se na dimensão interativa homem-meio-adaptação, sendo algo que faz parte da condição de viver e que ocasiona crescimentos e desgastes.

O stress surge como resultante “do esforço de um organismo diante de pressões externas combinadas com suas características intrínsecas” (LIMONGI-FRANÇA, 2008, p. 19).

Na Medicina, o termo “stress” foi primeiramente utilizado por Hans Selye (1965 apud LIMONGI-FRANÇA 2008, p. 19) com o sentido uma síndrome proveniente do grau de “desgaste do corpo”.

Hans Selye pôde perceber em estudos que, quando se submete um organismo a estímulos que ameaçam sua homeostase (seu equilíbrio orgânico), ele tende a reagir com um conjunto de respostas específicas, que constituem uma síndrome, que é desencadeada independentemente da natureza do estímulo. Isso ele denominou de “stress” (LIMONGI-FRANÇA e RODRIGUES, 2011, p. 30).

Limongi-França e Rodrigues (2011, p. 28) dizem que “Stress é o estado do organismo, após o esforço de adaptação, que pode produzir deformações na capacidade de resposta atingindo o comportamento mental e afetivo, o estado físico e o relacionamento com as pessoas.”

DeFrank e Ivancevich (1998, p. 55-56 apud CHIAVENATO, 2014, p. 264) falam que:

“Stress” é uma decorrência da interação entre o indivíduo e o ambiente, uma resposta adaptativa mediada pelas diferenças individuais e/ou processos psicológicos e que é consequência de alguma ação externa (ambiente) ou evento que traz excessivas demandas psicológicas ou físicas sobre uma pessoa.

Para Chiavenato (2014, p. 264), o stress:

[...] é um termo geralmente usado para descrever os sintomas produzidos pelo organismo em resposta à tensão provocada pelas pressões, situações e ações externas que as pessoas enfrentam. Como resultados dessas pressões ou situações, as pessoas desenvolvem vários sintomas - como preocupação, irritabilidade, agressividade, fadiga, ansiedade e angústia - que podem prejudicar seu desempenho e, sobretudo, sua saúde.

Ainda nas palavras de Chiavenato (2014, p. 267):

No passado distante, essas mudanças visavam à adaptação, pois preparavam o indivíduo seja para o combate físico, seja para fugir de alguma ameaça externa. Nos tempos atuais, essas mudanças fisiológicas ainda ocorrem em resposta às ameaças independentemente do seu caráter de adaptação.

[...]

O mundo mudou, mas o mecanismo de adaptação fisiológica do ser humano ainda continua o mesmo ao longo dos tempos.

4.2 SÍNDROME GERAL DE ADAPTAÇÃO

Relacionado ao conceito de stress, temos o conceito de “Síndrome Geral de Adaptação” formulado por Hans Selye (1965 apud LIMONGI-FRANÇA, 2008, p. 20-21; 1965 apud LIMONGI-FRANÇA e RODRIGUES, 2011, p. 39).

De acordo com Selye, a Síndrome Geral de Adaptação é um conjunto de respostas inespecíficas - inclusive psicossociais - que surgem no organismo diante de qualquer situação que exija da pessoa esforço para adaptação, caracterizando-se por fases de alarme, resistência e exaustão.

A primeira fase corresponde à reação de alarme, em que os mecanismos fisiológicos são mobilizados para manter a vida, a fim de que a reação não se dissemine.

É uma posição de alerta geral do organismo.

A segunda fase atua como resistência, em que a adaptação é obtida por meio de desenvolvimento adequado dos canais específicos de defesa, podendo surtir sintomas somáticos não específicos.

A terceira fase, a exaustão ou esgotamento, é caracterizada por reações de sobrecarga dos canais fisiológicos, falhas dos mecanismos adaptativos, presença de estímulos permanentes e excessivos, levando o organismo à morte.

Para Selye, quando o mecanismo de adaptação falha, o corpo desenvolve o que ele domina doenças de adaptação (relacionada ao stress).

Não é necessário que ela se desenvolva até o final para que haja o stress.

A maioria das pessoas que são acometidas pelo stress situa-se na segunda fase.

As situações mais graves, obviamente, situam-se na fase de exaustão.

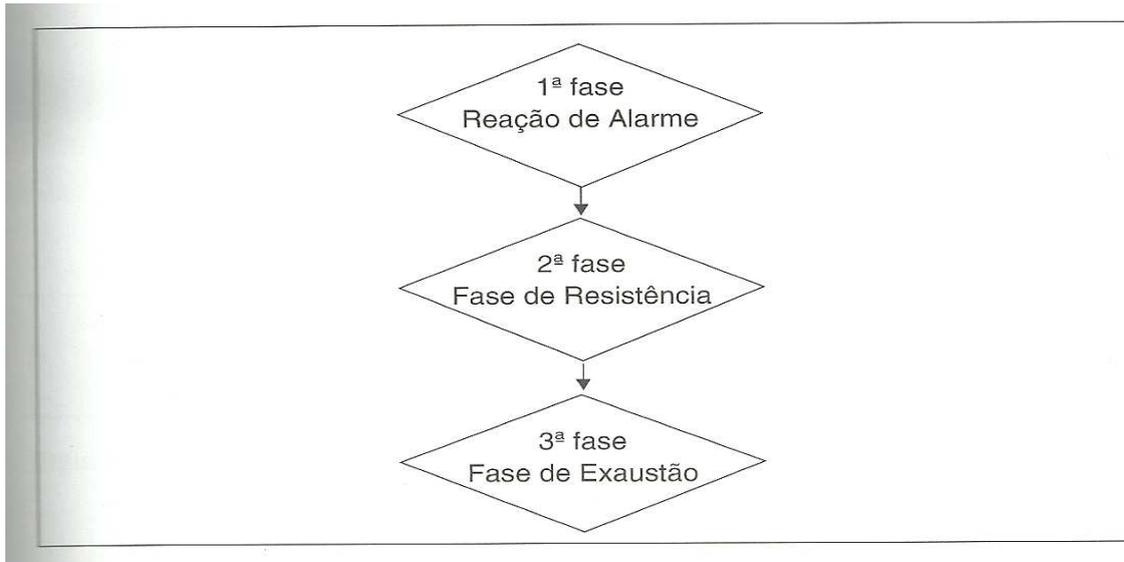


Figura 3 - Fases da Síndrome Geral de Adaptação
 Fonte: Selye (1965 apud LIMONGI-FRANÇA e RODRIGUES, 2011, p. 35).

Constituem detalhadamente as três fases da Síndrome Geral de Adaptação enunciadas por Selye (1965 apud LIMONGI-FRANÇA e RODRIGUES, 2011, p. 35-39):

1 Reação de Alarme

Caracteriza-se por aumento da frequência cardíaca e da pressão arterial para permitir que o sangue circule mais rapidamente e, portanto, chegue ao tecido mais oxigênio e mais nutrientes; contração do baço levando mais glóbulos vermelhos à corrente sanguínea, acarretando mais oxigênio para o organismo; o fígado libera o açúcar armazenado na corrente sanguínea para ser utilizado como alimento e, conseqüentemente, mais energia para os músculos; redistribuição sanguínea, com diminuição do fluxo da pele e vísceras e aumento para músculos e cérebro; aumento da frequência respiratória e dilatação dos brônquios para que o organismo possa captar e receber mais oxigênio; dilatação da pupila com exoftalmia (olhos arregalados) para aumentar a eficiência visual; aumento no número de linfócitos (células do sangue responsáveis pela defesa do organismo) na corrente sanguínea para reparar possíveis danos aos tecidos; e ansiedade.

2 Fase de Resistência

Ocorre no caso de o agente estressor manter sua ação; caracteriza-se por aumento do córtex da supra-renal, atrofia do timo, baço e todas as estruturas linfáticas, hemodiluição, aumento do número de glóbulos sanguíneos, diminuição do número de eosinófilos (célula sanguínea também relacionada com a defesa do organismo), ulcerações no aparelho digestivo, aumento da concentração de cloro na corrente sanguínea, além de sintomas como irritabilidade, insônia, mudanças de humor – como depressão - e diminuição do desejo sexual. A hipófise desempenha importante papel nesta fase.

3 Fase de Exaustão

Representa muitas vezes a falha dos mecanismos de adaptação; há, em parte, um retorno à Fase de Alarme e, posteriormente, se o estímulo estressor permanecer potente, o organismo pode sofrer de esgotamento por

sobrecarga fisiológica (e mesmo psíquica), ficar potencialmente doente e morrer.

Sobre as enfermidades decorrentes do stress, o motivo de surgir uma enfermidade e não outra - e mesmo de não surgir nenhuma enfermidade - depende das diferenças individuais que são determinadas pela história de vida da pessoa e de suas vulnerabilidades condicionadas pela genética e por sua constituição fisiológica.

4.3 PROCESSO DE STRESS: PERSPECTIVA GERAL

Sobre o processo de stress, sob uma perspectiva geral:

Podemos dizer que os *estressores* advêm tanto do meio externo, como frio, calor, condições de insalubridade, quanto do ambiente social, como trabalho, e do mundo interno, aquele vasto mundo que temos dentro de nós, como os pensamentos e as emoções - angústia, medo, alegria, tristeza. Todos esses *estressores* são capazes de disparar em nosso organismo uma série imensa de reações via sistema nervoso, sistema endócrino (relacionado às glândulas) e sistema imunológico, por meio da estimulação do hipotálamo (glândula situada na base do cérebro) e sistema límbico; essas importantes estruturas do sistema nervoso central estão intimamente relacionadas com o funcionamento dos órgãos e regulação das emoções (LIMONGI-FRANÇA e RODRIGUES, 2011, p. 31, grifos dos autores).

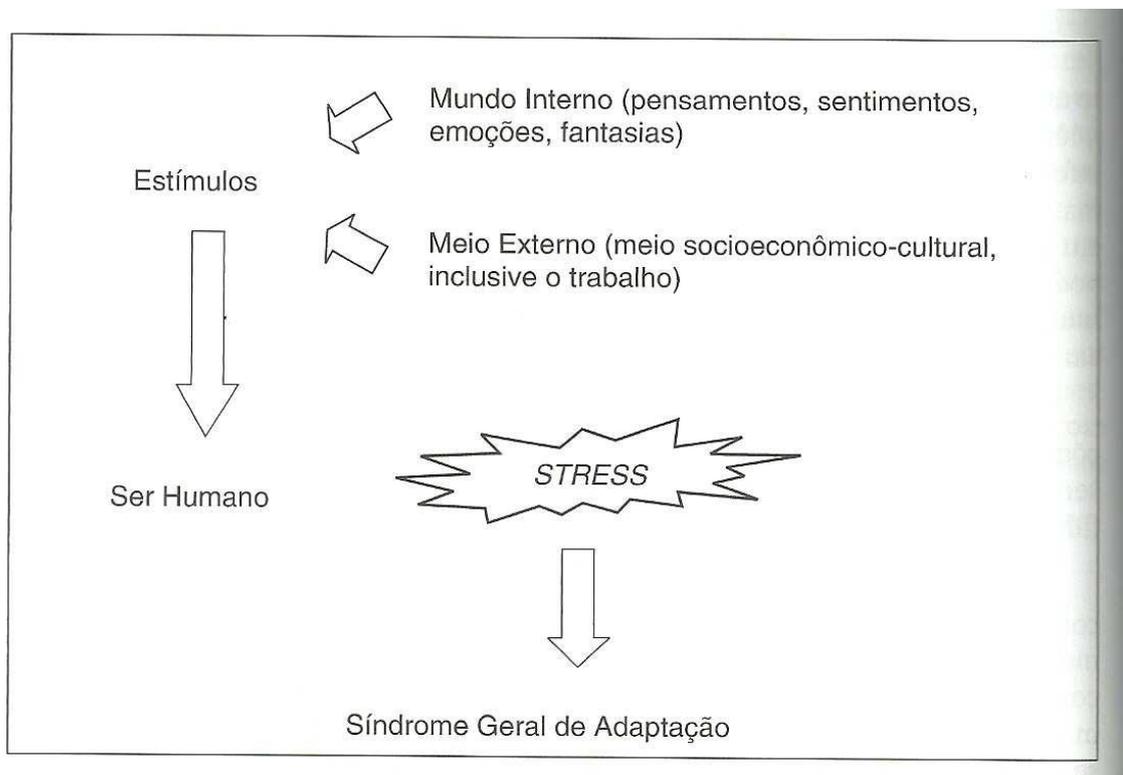


Figura 4 - Representação esquemática do processo de stress
Fonte: Limongi-França e Rodrigues (2011, p. 30).

A reação de stress é, portanto, algo complexo, devendo ser entendida considerando-se as características fisiológicas, cognitivas (atenção, concentração, avaliação/julgamento racional, grau de entendimento e senso de realidade) e emocionais de uma pessoa, as características do ambiente em que ela se encontra e a qualidade das relações - inclusive para sobrevivência - que essa pessoa mantém com o ambiente na qual vive.

O stress já não pode ser definido apenas como um estímulo ou uma resposta.

Adotando um modelo relacional, somos conduzidos a estudar não só o estímulo estressor e a resposta biológica a ele, mas também a maneira pela qual a pessoa avalia e enfrenta esse estímulo, levando em consideração suas características individuais e o tipo de ambiente em que está inserida. Levando em conta esse princípio de relação, o stress e suas consequências dependem de inúmeros fatores: da pessoa, do ambiente e da circunstância, assim como da combinação entre eles.

Dentro dessa perspectiva, o stress deve ser observado não só como uma reação do organismo, mas também como: uma relação particular entre uma pessoa, seu ambiente e as circunstâncias às quais está submetida, que é avaliada pela pessoa como uma ameaça ou algo que exige dela mais do que suas próprias habilidades ou recursos e que põe em perigo seu bem-estar ou sobrevivência (LIMONGI-FRANÇA e RODRIGUES, 2011, p. 33-34).

4.4 EUSTRESS E DISTRESS

4.4.1 Eustress e Distress: conceitos

Ao serem perguntadas sobre o que é estresse, muitas pessoas responderiam que é algo que faz mal e que deve ser evitado. Mas a psicóloga americana e professora da Universidade de Stanford, Kelly McGonigal propõe uma visão menos maléfica. Durante anos, ela pesquisou o tema e percebeu que se trata de um assunto complexo. Enquanto alguns efeitos do estresse podem aumentar os riscos de desenvolver doenças e ser prejudiciais à saúde, outros apontam melhoras no funcionamento do cérebro e aumento da resiliência, que é a capacidade de se recuperar e de se adaptar a mudanças, por exemplo (RODRIGUES, 2016, p.38).

A citação acima retoma um assunto - sobre o qual o senso comum não sabe - acerca do qual falamos no capítulo anterior ao tratarmos do Stress Ocupacional: a existência do bom stress (eustress) e do mau stress (distress).

No dia a dia, no âmbito do conhecimento encontrado no senso comum, se “sairmos por aí” dizendo às pessoas que existe um bom stress, no mínimo, vamos nos deparar com várias “caras de espanto” tendo como fundo uma interrogação: “Você está maluco(a) !?”.

Neste ponto, tratamos especificamente do que vem a ser eustress e distress.

Vários autores tratam dessa questão.

As primeiras pesquisas sobre o stress começaram ainda nos anos 1950 e, já naquela época, sabia-se que ele não era de todo mau. Logo, dividiram-se as reações fisiológicas diante de ameaças em duas fases: o eustress e o distress. O primeiro é a parte exclusivamente positiva, uma energia extra que o corpo oferece como resposta. O distress é que seria a sobrecarga, quando o corpo começa a ficar cansado das reações desencadeadas pelo stress. É tanta oferta extra de energia que o organismo acaba ficando exausto. Mas isso só acontece em situações extremas, se o desgaste for muito prolongado e excessivo. Em doses razoáveis, o stress pode funcionar quase que como um anabolizante natural (CASTRO, C., 2015, p. 39).

Devemos ressaltar dois aspectos essenciais: de um lado, temos as situações que podem desencadear o *stress* e que se denominam *estímulo estressor* ou simplesmente *estressor* e, de outro lado, a resposta do indivíduo diante do estímulo, que é a resposta ou o processo de *stress*.

Se essa resposta é negativa, ou desencadeia um processo adaptativo inadequado, podendo gerar inclusive doença, é chamada de *distress*; no entanto, se a pessoa reage bem à demanda, nomeamos de *eustress*.

Em essência, o que temos é um estímulo sobre o organismo, o *estressor*, que desencadeia uma resposta, que é o *stress*. O *stress* pode ser observado em pelo menos duas dimensões: como *processo* e como *estado*.

O *stress* como *processo* é a tensão diante de uma situação de desafio por ameaça ou conquista.

O *stress* como *estado* é o resultado positivo (*eustress*) ou negativo (*distress*) do esforço gerado pela tensão mobilizada pela pessoa (LIMONGI-FRANÇA e RODRIGUES, 2011, p. 30-31, grifos dos autores).

O estresse nem sempre é ruim. Apesar de sempre ser discutido dentro de um contexto negativo e mórbido, o estresse apresenta aspectos positivos. De um lado, o estresse pode ser decorrente de uma oportunidade quando ela oferece um potencial de ganho, como no caso de um ator ou atleta quando colocados em situações acima de suas possibilidades. Neste caso, as pessoas usam o estresse para dar o máximo que podem. Mas, o organismo relaxa e tudo desacelera. Quando essa pressão torna-se muito intensa e demorada, a pessoa fica incapaz de relaxar e sente-se angustiada (CHIAVENATO, 2014, p. 264).

Segundo Ana Maria Rossi, presidente da International Stress Management Association - Brasil (Isma-BR) e copresidente na Divisão de Saúde Ocupacional da Associação Mundial de psiquiatria (WPA) de Porto Alegre:

Estresse é qualquer situação que requer adaptação - que pode ser positiva ou negativa, dependendo do modo como se encara.

Pense em alguém que precisa dar uma palestra, por exemplo.

Quem gosta de compartilhar conhecimentos e falar em público encara bem esse momento. Quem não gosta pode recusar um emprego que exija essa tarefa (RODRIGUES, 2016, p.41)

O estresse nada mais é do que qualquer situação que requer nossa adaptação, e essa situação pode ser positiva ou negativa.

O estresse do bem - o eustresse - nos impele para a ação, para a resolução do problema e para o domínio da situação. É aquela sensação boa de se deparar com um desafio. Já o estresse ruim, e responsável por toda a fama de má do termo - o distresse - foca na dificuldade, no sofrimento, na falta de controle, na frustração (RODRIGUES, 2016, p.36).

O stress positivo gera satisfação, induz o individuo a lidar com aquela circunstância e ter a sensação de controle sobre o que está acontecendo. O negativo intimida e faz com que a pessoa se sinta deprimida.

É importante lembrar que, fisiologicamente falando, os dois tipos têm as mesmas reações: aumentam a frequência cardíaca, o nível de sudorese e a velocidade da respiração. Emocionalmente, a diferença é grande.

Outro fator importante: é que liberam neurotransmissores e hormônios distintos.

A dopamina surge com o estresse positivo.

Esse neurotransmissor é produzido quando interpretamos um momento como sendo prazeroso e tem um impacto importante na aprendizagem, no desenvolvimento cognitivo e na qualidade do sono.

A falta da dopamina pode induzir à depressão.

Também há liberação de endorfina, um neuro-hormônio que dá sensação de bem-estar (RODRIGUES, 2016, p.39).

Para Alberto Ogata, médico e presidente da Associação Brasileira de Qualidade de Vida (ABQV) de São Paulo:

Essa dualidade mostra que há momentos de desconforto positivos, como iniciar um novo trabalho, casar-se, aprender um novo hobby, ser promovido, mudar de casa ou aposentar-se.

Por outro lado, algumas situações, classicamente, são geradoras de estresse negativo, como a morte de um parente, divorciar-se, ficar doente ou ter algum parente doente, perder o emprego ou romper um relacionamento amoroso (RODRIGUES, 2016, p. 39-40).

Limongi-França e Rodrigues (2011, p. 40-41) são muito esclarecedores:

As reações de stress são naturais e até necessárias para a própria vida, no entanto, em algumas circunstâncias podem se tornar prejudiciais ao funcionamento do indivíduo.

No eustress - stress positivo - o esforço de adaptação gera sensação de realização pessoal, bem-estar e satisfação das necessidades, mesmo que decorrentes de esforços inesperados. É um esforço sadio na garantia de sobrevivência.

Quando fazemos algo agradável e sentimo-nos valorizados pelo esforço dispendido estamos em eustress.

No distress - stress negativo - ocorre o rompimento da homeostase, do equilíbrio psicossocial, por excesso ou falta de esforço, algo incompatível com as necessidades, expectativas, desejos e limitações de uma determinada pessoa (LIMONGI-FRANÇA e RODRIGUES, 2011, p. 40-41).

Couto (1987 apud LIMONGI-FRANÇA, 2008, p. 20) e Rodrigues (1988 apud LIMONGI-FRANÇA, 2008, p. 20) explicam que na “área de conforto”, o desempenho de uma pessoa é bem maior.

Essa “área” varia de indivíduo para indivíduo e, também, no decorrer da vida da pessoa.

O mesmo evento pode produzir “eustress” ou stress positivo em duas diferentes pessoas, dependendo da interpretação que cada um lhe confere.

“Eustress” significa uma tensão que não leva à doença; e “distress” designa as reações psicofisiológicas que podem desencadear situações de doenças.

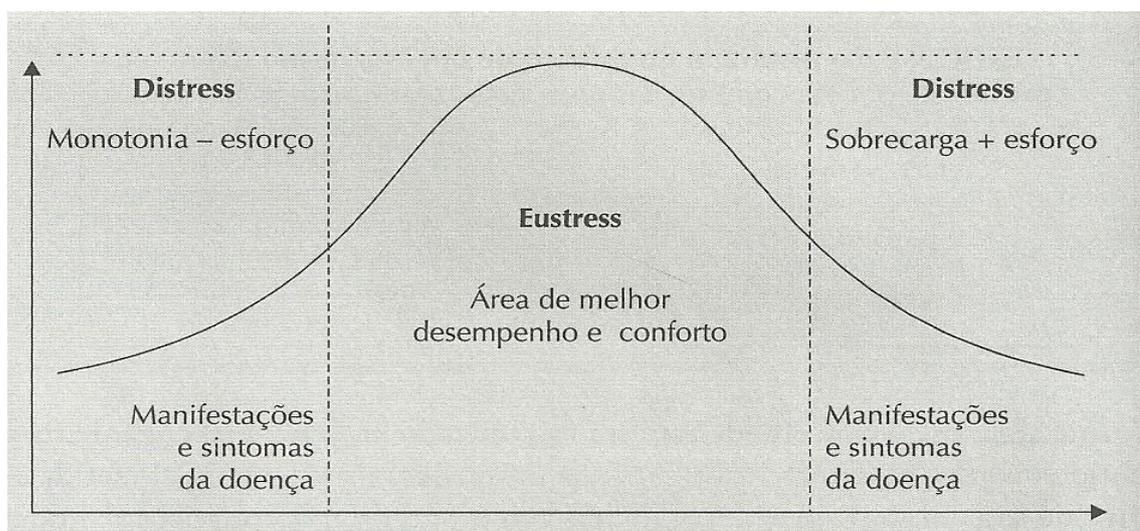


Figura 5 - Tipos de stress

Fonte: Rodrigues (1998 apud Limongi-França, 2008, p. 20).

Agora, sabemos que há um bom stress e um mau stress, muito embora “[...] é assim que a maior parte das pessoas lida com ele, o stress, enxerga-o como um problemão, um atraso de vida, algo a ser evitado a todo custo” (CASTRO, C., 2015, p. 36).

O stress é um mecanismo necessário para a sobrevivência de todos os animais, no entanto, segundo o neuroendocrinologista Bruce McEwen:

Distorcer o stress a ponto de fazer mal é algo unicamente humano, no qual as emoções e pensamentos exercem uma influência poderosa, para o bem ou para o mal.

Em excesso, essas reações sobrecarregam o organismo e fazem mal mesmo principalmente ao sistema cardíaco. Só que há um exagero generalizado: com a ajuda da ciência e da mídia, o stress virou sinônimo para qualquer dificuldade da vida, e algo a ser temido. Isso porque as pesquisas focam muito mais no lado negativo do stress (CASTRO, C., 2015, p. 39).

O ambiente de trabalho pode ser fonte de eustress ou distress.

No trabalho, o eustress gera fascínio pelo bom stress, tensão para competitividade, revigoramento, engajamento social e atitude empreendedora.

No trabalho, o distress gera eclosão de doenças, sobrecarga pessoal e profissional, envelhecimento precoce, desorganização do projeto de vida e trabalho compulsivo (workaholic) (LIMONGI-FRANÇA e RODRIGUES, 2011, p. 124-125).

4.4.2 Eustress: processo

Em Castro, C. (2015, p. 39) encontramos um esclarecimento sobre o processo de eustress (a citação é longa, mas não tivemos como “fugir disso” uma vez que a explicação é complexa e, logo, não poderia ser resumida):

Em um primeiro momento, ele nos transforma em uma espécie de super-heróis: ficamos mais fortes, mais resistentes à dor, mais concentrados, mais inteligentes e até mais sociáveis.

Ao primeiro sinal de ameaça (real ou imaginária), seu hipotálamo entra em alerta e envia sinais para as glândulas adrenais, que logo começam adrenalina na corrente sanguínea. Esse hormônio aumenta os batimentos cardíacos para levar mais sangue aos músculos e mais oxigênio a outros órgãos.

Com mais energia, o cérebro funciona melhor - isso deixa você mais alerta e focado, capaz de prestar mais atenção a qualquer estímulo visual e auditivo (e, portanto, mais atento a uma reunião no trabalho, por exemplo).

A adrenalina estimula ainda mais a produção de fibrinogênio para agilizar a coagulação e libera os estoques de glicose.

O cérebro, então, começa a produzir endorfina, que tem efeito analgésico - é ela que ajuda você a correr por horas, apesar do cansaço, quando um predador aparece. Ela essencialmente anestesia suas dores.

As glândulas adrenais também produzem cortisol - o principal detector do stress nos exames clínicos.

Ele também não é de todo mau: reabastece os estoques de energia, transformando as fontes de comida em glicose e gordura, o que deixa você com mais energia à mão para enfrentar os problemas (e, sim, significa também que, em excesso, o stress deixa você com uma barriga mais saliente).

Até mesmo as proteínas viram gordura.

O cortisol também comanda o sistema imunológico: altera a textura das células brancas, que ficam grudadas nas paredes dos vasos e tecidos para ficar a postos em caso de invasores.

Na prática, manda as células de defesa direto para o "front" de batalha. Ou seja, o stress pode deixar você até mais resistente a doenças.

Quando não há mais necessidade de manter o sinal de alerta, o cortisol desativa o sistema imunológico, deixando-o no modo normal de espera.

Outro hormônio que geralmente é liberado durante o stress é a oxitocina - o famoso hormônio do amor, gerado durante o sexo, beijos, abraços e durante o parto.

É ele o culpado pela sensação de bem-estar quando você troca carinhos com alguém ou dá risada junto a um amigo.

A missão dele é estreitar os laços entre seres humanos.

Seu cérebro libera prazer para encorajar você a viver novamente aquelas situações, por uma razão: estimular a vida em comunidade, aumentando, assim, as chances de sobrevivência.

A oxitocina torna essas interações prazerosas e ainda melhora a capacidade de seu cérebro de entender os sentimentos alheios.

Mais do que isso, ela protege o coração, regenerando as células e consertando pequenos machucados.

Quando sua resposta aos stress inclui oxitocina, ele pode literalmente fortalecer seu coração.

[...]

Para fechar, nosso corpo produz ainda outra substância, o DHEA (desidroepiandrosterona).

Ele ajuda a aumentar a plasticidade do cérebro.

Na prática, isso significa que seu cérebro consegue aprender e memorizar mais sobre aquela experiência estressante, graças a esse hormônio.

Isso faz muito sentido: é importante que a gente aprenda com situações de perigo para que, da próxima vez em que elas acontecerem, saibamos o que fazer. Ou seja, se você estava nervoso no trânsito, com medo de chegar atrasado a uma reunião importantíssima e resolveu fazer um caminho alternativo para o escritório, as chances de você se lembrar do trajeto depois aumentam consideravelmente.

Tudo isso graças ao stress.

Alguns benefícios do eustress ao corpo e à mente (CASTRO, C., 2015, p. 39):

- a) Liberação de adrenalina: mais atenção e concentração; e melhor funcionamento visual e auditivo;
- b) Liberação de endorfina: maior resistência à dor;
- c) Liberação de cortisol: mais energia e maior resistência às doenças;
- d) Liberação de oxitocina: protege o coração, regenerando as células e consertando pequenos machucados; melhora a capacidade de entender o outro; e estimula a vida em comunidade;
- e) Liberação de serotonina e dopamina: aumenta a sensação de bem-estar;
- f) Liberação de DHEA (desidroepiandrosterona): aumenta a plasticidade do cérebro, potencializando a memorização de situações estressantes para serem evitadas futuramente.

4.4.3 Distress: processo, sintomas e causas

4.4.3.1 Processo

Se, por um lado, o bom stress - eustress - é um importante mecanismo de adaptação frente às exigências das constantes e novas mudanças que ocorrem no dia a dia, por outro, o stress negativo - ou distress - constitui um sério risco à saúde e mesmo à vida.

Certo nível de estresse é normal para permitir que a pessoa se concentre e enfrente os desafios da vida. Contudo, na medida em que as pressões vão se acumulando, o organismo vai recebendo a sobrecarga e, em vez de voltar ao estado de equilíbrio, tende a se adaptar à pressão permanentemente, o estresse aumenta e o organismo passa a reagir de maneira desagradável (CHIAVENATO, 2014, p. 264).

A pessoa sente-se ameaçada em seu bem-estar psíquico e físico. Nesse caso, o que ocorre é o “mau estresse”. O [mau] estresse é decorrente de quaisquer circunstâncias que ameaçam ou são percebidas como ameaçadoras do bem-estar da pessoa e que minam a capacidade de enfrentamento do indivíduo. A ameaça pode afetar a segurança física - imediata ou mediata -, a reputação, autoestima, tranquilidade ou aspectos que a pessoa valorize ou deseja manter (CHIAVENATO, 2014, p. 264).

Embora o eustress e o distress apresentem reações fisiológicas em comum, seus caminhos tomam rumos diferentes.

O estresse negativo induz à produção de cortisol (hormônio) e adrenalina (neuro-hormônio) que são importantes, pois preparam a pessoa para uma possível ameaça.

Esse esquema vai equipá-la para que possa lidar com a situação.

É positivo enquanto for algo momentâneo. Mas, se for algo contínuo, pode causar dor de cabeça, nos ombros, e muito mais.

A liberação crônica de cortisol, como em casos de Síndrome de Bournout, pode criar sérios problemas, como alterações dos níveis de glicose.

Alguns cientistas já estão relacionando o cortisol à incidência do mal de Alzheimer.

Ainda não é algo conclusivo, mas é de aterrorizar (RODRIGUES, 2016, p.41).

Passada a tensão, o sistema de stress deve ser desligado para os órgãos se recuperarem. Ansiedade constante mantém o circuito ligado e impede o relaxamento

Órgãos reprodutivos ficam menos eficientes.

Atletas e bailarinos que ficam expostos a esta tensão por muitos anos, produzem menos esperma ou óvulos. A testosterona diminui e o ciclo menstrual torna-se irregular e pode até cessar.

Pacientes anoréxicos apresentam grande nível de stress no organismo.

O crescimento dos músculos, ossos, metabolismo da gordura são prejudicados (SADRE-CHIRAZI-STARK e SADMAYER, 2004, p. 15).

4.4.3.2 Sintomas

Segatto (2005, p. 84) afirma que “o stress é tão perigoso para o coração quanto o sedentarismo, a obesidade, o fumo e todos os outros vilões [das doenças]”.

Como sintomas do distress, Schmidt e Schwabe (2012, p. 6-7) citam: aumento da pressão arterial, aceleração do ritmo cardíaco e da respiração. Ainda afeta negativamente a capacidade de aprendizagem, memorização e de expressão.

Khalfa (2012, p. 80) fala sobre o excesso de cortisol que afeta negativamente as funções reprodutoras e o sistema imunológico, ocasiona ganho de peso, favorece o surgimento de diabetes tipo 2, prejudica a memória e pode deflagrar sintomas de depressão.

Sadre-Chirazi-Stark e Sadmayer (2004, p. 9) listam como sintomas de stress constante: aumento dos níveis do colesterol com todos seus malefícios, aumento da

pressão arterial, risco de enfartos, risco de diabetes, baixa capacidade imunológica, distúrbio de impotência sexual, asma, náuseas e queda auditiva.

Leal (2012, p. 26) diz que, segundo especialistas, o stress prolongado pode levar á morte.

Se consultarmos atentamente o “Compêndio de Psiquiatria” de Sadock e Sadock (2008, p. 877-905), encontramos uma longa lista de sintomas e doenças relacionadas ao stress que envolvem todos os sistemas do organismo, tais como cardiorrespiratório, cutâneo, imunológico, digestivo, urinário, respiratório e sensoriais.

Somem-se a isso os vários transtornos mentais (cognitivos e emocionais) - incluindo uso abusivo de bebidas alcóolicas e uso de drogas e, mesmo comportamento autodestrutivo, que leva ao suicídio - que podem estar associados ao stress e temos um quadro um tanto que para lá de significativo do que vem a serem os sintomas e doenças a ele relacionados.

4.4.3.3 Causas

Há uma vasta literatura que discorre sobre os sintomas do distress, a começar sobre as situações corriqueiras do dia a dia: prazos a cumprir no trabalho, trânsito congestionado, contas a serem pagas, cônjuge que cobra mais tempo com a família (SCHMIDT e SCHWABE, 2012, p. 6-7), pneus furados e chefes autoritários (EPSTEIN, 2012, p. 18).

Estamos o tempo todo sendo lembrados do que não fizemos, das tarefas que não cumprimos, das ligações que não atendemos e dos e-mails não respondidos. E a falta de habilidade em lidar com isso pode levar ao stress e a distúrbios de ansiedade e humor (SENDIN, 2016, p. 53-54).

Corrêa (2016, p. 14) e Englert (2004, p. 13) falam que humanos modernos estão sujeitos ao stress decorrente do estilo de vida contemporâneo: excesso de trabalho, barulho, pressão social, doenças físicas, desafios intelectuais, trânsito caótico, sobrecarga de tarefas, chefes intransigentes, colegas medíocres dos quais dependemos e risco de sermos assaltados (e, adicione-se a esse discurso, de um

ponto de vista trágico, devido à violência existente em várias cidades, mesmo assassinados).

O barulho frequente e intenso também nos bombardeia cotidianamente, prejudicando nossa saúde (ZERBINATTI e OVADIA, 2016, p. 34).

Não se trata apenas de danificar a audição, mas também de provocar problemas indiretos de o ruído ser interpretado como um sinal de alarme pelo cérebro, que através do sistema neurovegetativo e da produção do hormônio do estresse, o cortisol, desencadeia reações generalizadas no organismo. A pressão sobe, aumentando o risco de doenças cardiocirculatórias como o infarto; as defesas imunológicas diminuem e a tireoide tem mais probabilidade de falhar. Mas, sobretudo, o barulho altera o humor, causa irritação. Provoca distúrbios do sono e cefaleia (ZERBINATTI e OVADIA, 2016, p. 34).

Zerbinatti e Ovadia (2016, p. 34-36) tecem um importante comentário: não só nossa sociedade ocidental é barulhenta, como também considera como sendo ruim um ambiente em que o barulho esteja ausente, ou seja, considera como algo negativo o silêncio:

Não se trata apenas da ausência de ruídos, mas também de palavras.
 Fala-se muito, mas se comunica pouco.
 As pessoas não sabem como utilizar o silêncio.
 No ocidente a ausência de sons é percebida como negativa
 Quem não fala é julgado negativamente.
 [...]
 Se a pessoa está em um grupo, é como se tivesse a obrigação de falar, mesmo que não sinta necessidade ou vontade de fazê-lo.

O uso das ferramentas tecnológicas também vem sobrecarregando nosso funcionamento cerebral.

Carla Tieppo, neurocientista e professora da Faculdade de Ciências Médicas da Santa Casa de São Paulo, afirma que “a informática faz com que tenhamos mais controle de nossa vida, mas isso implica um maior uso de carga cerebral” (SENDIN, 2016, p. 53-54).

Para Padmasree Warrior, diretora de tecnologia e estratégia global da Cisco e na 58ª posição na lista das mulheres mais poderosas do mundo em 2012 na revista estadunidense “Fortune”, a tecnologia faz parte da vida das pessoas e “como seres humanos, devemos encontrar o equilíbrio no uso da tecnologia” (MARINO, NEVES e ROSSI, 2013, p. 28).

Soren Gordhamer, fundador e organizador da “Wisdom 2.0 Conference”, comenta: “A tecnologia tem um poder tremendo, mudou a forma como o mundo se comunica, mas fez aparecer pessoas com problemas de concentração, pessoas que estão fisicamente em um lugar, mas não estão presentes” (MARINO, NEVES e ROSSI, 2013, p. 29).

Rich Fernandez, Diretor de RH do Google-Estados Unidos, critica não a tecnologia, mas a forma como ela é usada: “Seríamos ingênuos se achássemos que a tecnologia não tem nenhuma consequência, mas um aparelho não é viciante, a maneira como você o utiliza é que o torna viciante” (MARINO, NEVES e ROSSI, 2013, p. 32).

Também o ritmo de vida alucinante com que se vive nas grandes cidades é uma grande causa do distress.

O ritmo de vida nos grandes centros urbanos pode prejudicar a memória e a capacidade de concentração; pessoas que moram em metrópoles têm maior risco de sofrer alterações na anatomia cerebral, o que aumenta a possibilidade de desenvolver depressão e ansiedade.

A vida nos centros urbanos tende a ser bastante cansativa, como se a vida nesses locais cobrasse pedágio emocional.

A memória e atenção podem ser prejudicadas por ambientes urbanos.

Pessoas que moram em metrópoles têm maior propensão a sofrer de ansiedade e depressão; o risco de desenvolver esquizofrenia também aumenta consideravelmente (MEYER-LINDENBERG, 2016, p. 28).

Pesquisadores acreditam que aspectos da vida metropolitana favorecem [o surgimento de] dificuldades emocionais: barulho, poluição e pressão social em razão da maior concorrência, da fragilidade dos laços e da sensação de não pertencimento a um lugar ou grupo.

O estresse social é extremamente desfavorável à saúde psíquica.

A pressão social da vida urbana compromete circuitos cerebrais relacionados ao esgotamento físico e mental, aos transtornos de humor e a outros distúrbios emocionais (MEYER-LINDENBERG, 2016, p. 29).

No Brasil, nossa saúde já vem piorando há décadas, o que constitui um forte componente das causas do stress.

O fato é que uma significativa parcela da população: está mais obesa e sedentária; tem grande risco de ter hipertensão e diabetes; consome alimentos de baixo valor nutricional (biscoitos, salgadinhos e fast-food); possui uma cultura permissiva ao abuso de bebidas alcólicas e ao uso de drogas; e não evita comportamentos prejudiciais à saúde (SEGATTO e BUSCATO, 2010, P. 82-86).

Em se tratando de causas do stress é importante mencionar a “Escala de mensuração de reajustamento social de Thomas Holmes e Richard Rahe” que mede o impacto emocional do evento estressante numa escala de 0 a 100.

É uma escala de 1978, mas ainda utilizada. Mesmo que com quase quatro décadas sem atualização, ainda assim, permite-nos ter uma ideia do impacto emocional desses eventos (possíveis estressores) presentes no cotidiano das pessoas.

Escala de mensuração de reajustamento social de Holmes e Rahe	
Evento da vida	Valor médico
1	Morte do cônjuge 100
2	Divórcio 73
3	Separação do casal 65
4	Detenção em cadeia ou outra instituição 63
5	Morte de um familiar próximo 63
6	Acidentes ou doenças graves 53
7	Casamento 50
8	Perda do emprego 47
9	Reconciliação com o cônjuge 45
10	Aposentadoria 45
11	Mudança ou doença significativa de alguém na família 45
12	Gravidez 40
13	Dificuldades sexuais 39
14	Chegada de um novo membro na família (nascimento, adoção e pessoas idosa que vem morar com a família) 39
15	Mudanças importantes nos negócios (fusões, reorganizações e falências)..... 39
16	Mudança importante na condição financeira 38
17	Morte de um amigo íntimo 37
18	Mudança na linha de trabalho 36
19	Mudança significativa na sequência de brigas com o cônjuge (para mais ou para menos que o habitual, envolvendo criação de filhos, hábitos pessoais, etc. 35
20	Contrair financiamento ou empréstimo de valor alto (compra de casa, negócios, etc.) 31

21	Execução de hipoteca ou empréstimo	30
22	Mudança de responsabilidade no trabalho (promoção, rebaixamento e transferência)	29
23	Saída de filho de casa (para casar, estudar, etc.)	29
24	Dificuldades com sogro(a)s e genros/noras	29
25	Conquista pessoal de destaque	28
26	Cônjuge começou ou parou de trabalhar fora de casa	26
27	Começo ou fim de estudos	26
28	Mudança importante nas condições de moradia (construção de casa nova, reforma, deterioração da casa ou do bairro)	25
29	Mudança de hábitos pessoais (vestuários, modos, associações, etc.)	24
30	Dificuldade com creche	23
31	Mudança importante no horário ou nas condições de trabalho	20
32	Mudança de residência	20
33	Mudança de escola	20
34	Mudança significativa no tipo ou quantidade de atividades recreativas	19
35	Mudança de atividades religiosas (para mais ou menos do que o habitual)	19
36	Mudança significativa de atividades sociais (clubes, dançar, cinemas, visitas, etc.)	18
37	Contrair financiamento ou empréstimo de valor médio (para compra de carro, eletrodomésticos, etc.)	17
38	Mudança significativa nos hábitos de sono (dormir mais ou menos ou num turno diferente do habitual)	16
39	Mudança significativa na frequência de reuniões familiares (para mais ou menos do que o habitual)	15
40	Mudança significativa nos hábitos alimentares (ingestão maior ou menor de alimentos ou horário ou local de refeições muito diferente do habitual)	15
41	Férias	15
42	Natal	12
43	Recebimento de multas por pequenas infrações (multas de trânsito, excesso de barulho, etc.)	11

Figura 6 - Escala de mensuração de reajustamento social de Thomas Holmes e Richard Rahe
 Fonte: Holmes (1978, p. 747 apud SADOCK e SADOCK, 2008, p. 881).

4.5 STRESS, PSICOSSOMATIZAÇÃO E FADIGA

Estabelecendo uma relação entre stress, psicossomatização e fadiga, todos se situam na dimensão interativa homem-meio-adaptação.

O stress se refere a processos de adaptações - bem ou mal sucedidos - intrínsecos à condição de viver. Psicossomatizações têm a presença de processos psicológicos sob os sintomas de corpo. A fadiga é uma resposta psicossomática e diz respeito ao esgotamento - ou cansaço - físico e mental.

Frequentemente, esses fenômenos se confundem. No entanto, no processo de stress, podem ocorrer somatizações e fadiga, mas um não é sinônimo de outros processos (LIMONGI-FRANÇA, 2008, p. 24).

4.5.1 Psicossomatização

Por trás de muitas patologias estão as psicossomatizações - também chamadas de somatizações.

São sintomas físicos, visíveis ou não, que vão desde mal-estar ou indisposição passageira até lesões em órgãos ou sistemas com a presença do fator psíquico nas suas origens.

Dejours (1987, p. 127 apud LIMONGI-FRANÇA, 2008, p. 23) define a psicossomatização como um:

[...] processo pelo qual o conflito não consegue encontrar uma resolução mental, desencadeando, no corpo, desordens endócrino-metabólicas que se transformam em um precursor de uma doença somática, em que se considera a conversão de experiências mentais em sintomas físicos.

Para Limongi-França (2008, p. 8):

Quando abordamos a questão da queixa psicossomática, devemos considerar um processo de interação mente-corpo-ambiente; interação essa na qual, ao mesmo tempo, estão ocorrendo processos mentais e físicos (em especial os endocrinometabólicos) e ambientais [...].

[...]

Nessas reações integradas de mente-corpo-ambiente podem ocorrer as chamadas somatizações, as quais representam disfunções físicas, visíveis ou não, cujas sensações são de: dor, mal-estar ou doença.

Limongi-França continua:

A somatização decorre de combinações diferenciadas nos níveis biológico, psicológico e social [, isto é, da dimensão psicossocial].

As respostas de somatizações são fenômenos muito frequentes e fortemente influenciadas pelas condições de vida dos indivíduos, pela qualidade de suas interações e pelas características ergonômicas do ambiente físico - nas quais as pessoas estão inseridas, interagindo-se, submetendo-se a elas e transformando-as.

As questões que emergem da visão biopsicossocial relacionam-se a:

- atitudes do grupo;
- avaliações do grupo sobre necessidades específicas;
- modelos de gestão e estrutura organizacional;
- reorganização de tarefas;
- desdobramentos burocráticos;
- política da empresa;
- eficácia da produtividade;
- autopercepção da pessoa; e
- padrões da cultura organizacional (LIMONGI-FRANÇA, 2008, p. 7).

Respostas psicossomáticas são manifestações humanas decorrentes de impactos na dinâmica biopsicossocial, com prevalência na dimensão psíquica acompanhada de sintomas não específicos. As respostas psicossomáticas mobilizam processos simultâneos e interdependentes, em busca de adaptação e equilíbrio interno e externo.

Os sintomas decorrentes dessas manifestações são denominadas respostas psicossomáticas, mas a terminologia mais recente as designa como somatizações.

As somatizações correspondem às indisposições, dores generalizadas, disfunções orgânicas e lesões de órgão ou sistema do corpo, acompanhadas com a presença de conteúdos emocionais relativos a prazer e desprazer e situações de vida estressantes (LIMONGI-FRANÇA, 2008, p. 12).

Respostas psicossomáticas são manifestações decorrentes de impactos nessa dinâmica [biopsicossocial] humana, e constituem respostas de ordem orgânica, com evolução benigna ou que conduza a pessoa a doenças. Essas manifestações podem ser decorrentes de um mesmo fato - medo de ser demitido, por exemplo - , o qual pode provocar diferentes tipos de respostas, em diferentes pessoas (LIMONGI-FRANÇA, 2008, p. 13).

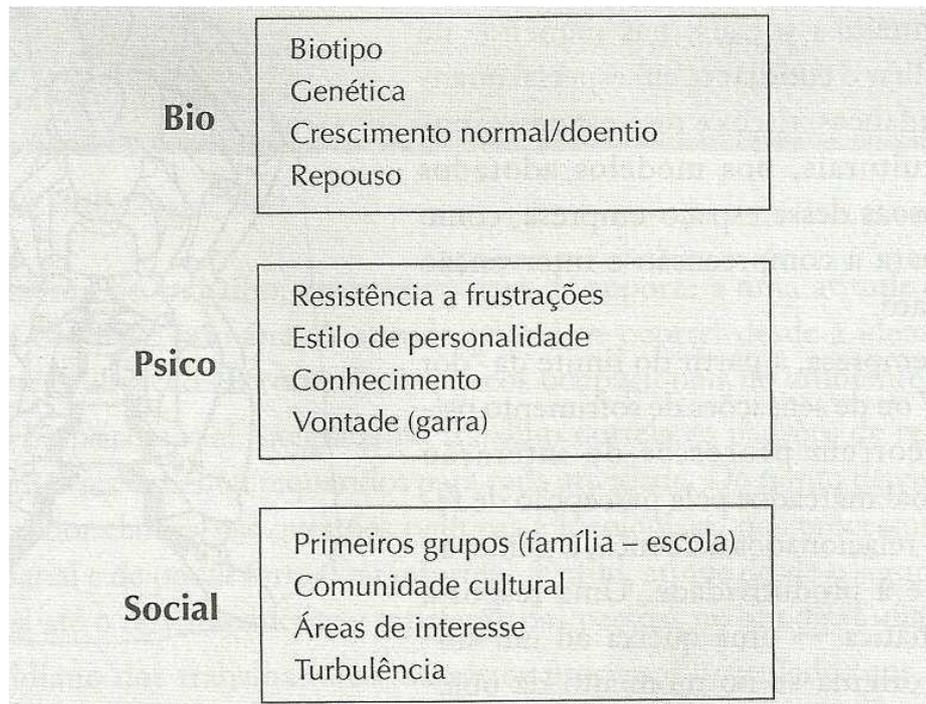


Figura 7 - Perspectiva biopsicossocial dos processos de psicossomatização
 Fonte: Limongi-França (2008, p. 8).

Sadock e Sadock (2008, p. 88), apresentam alguns transtornos psicossomáticos (que podem ou não estarem associados ao stress):

- a) Acne;
- b) Angina pectoris;
- c) Arritmia cardíaca;
- d) Artrite reumatoide;
- e) Asma brônquica;
- f) Cardioespasmo;
- g) Cefaleia;
- h) Cefaleia tensional;
- i) Colite espástica;
- j) Colite mucosa;
- k) Colite ulcerativa;
- l) Colo irritável;
- m) Diabetes melito;
- n) Doença cardíaca coronariana;
- o) Doença de pele, como psoríase;

- p) Doenças imunológicas;
- q) Dor sacroilíaca;
- r) Edema angioneurótico;
- s) Enterite regional;
- t) Enxaqueca;
- u) Herpes;
- v) Hiperinsulinismo;
- w) Hipertensão essencial;
- x) Hipoglicemia;
- y) Mestruação dolorosa;
- z) Náusea;
- aa) Neurodermatite;
- ab) Obesidade;
- ac) Píloroespasma;
- ad) Plurido anal;
- ae) Reações alérgicas;
- af) Sibilos asmáticos;
- ag) Síndromes de dor crônica;
- ah) Taquicardia;
- ai) Tuberculose;
- aj) Úlcera duodenal;
- ak) Úlcera gástrica;
- al) Urticária;
- am) Verrugas;
- an) Vômitos.

4.5.2 Fadiga

Dentre as respostas psicossomáticas, a fadiga é um processo psicossomático decorrente da diminuição de energias físicas ou psíquicas. Muitas vezes, é confundida com o estresse. Isso ocorre porque a fadiga é um dos sintomas mais frequentes no estresse, embora ela esteja presente em consequência de outras descompensações biológicas, de predominância física ou mental (LIMONGI-FRANÇA, 2008, p. 21).

Couto (1987 apud LIMONGI-FRANÇA, 2008, p. 22) afirma que “no estado de fadiga ocorre a diminuição e não a exaustão da capacidade funcional. E que esse estado é reversível”.

“A fadiga por si só não é um estado grave, é uma manifestação positiva de alerta para o organismo. Pode ser um sinal para o indivíduo se ele deve ou não continuar determinada atividade” (LIMONGI-FRANÇA, 2008, p. 22).

A fadiga se torna perigosa para a saúde quando ocorre uma situação de exaustão física, quadro clínico de extrema debilidade física, dores generalizadas e, em algumas situações, aumento do ácido láctico. Ou, então, quando ocorre a fadiga crônica (LIMONGI-FRANÇA, 2008, p. 23).

4.6 SÍNDROME DE BURNOUT

4.6.1 Conceito, causas e sintomas

Bem associada ao Stress Ocupacional está a Síndrome de Burnout.

A Síndrome de Burnout é também chamada de “Síndrome de esgotamento profissional”.

O uso do termo “burnout” começou a ganhar popularidade na década de 70, principalmente entre profissionais das áreas humanas.

“Burnout” vem do verbo inglês “to burn out”, significando “queimar-se por completo, consumir-se, esgotar-se” (LEITER e MASLACH, 2015, p. 24).

Além de dar nome à sua descoberta, o psicanalista nova-iorquino Herbert J. Freudenberger definiu o burnout como “um estado de esgotamento físico e mental cuja causa está intimamente ligada à vida profissional” (KRAFT, 2012, p.23).

Trata-se de uma dedicação exacerbada ao trabalho que culmina em exaustão e desânimo, redução na capacidade de desempenho, dificuldade de concentração, falta de ideias criativas, memória prejudicada, insatisfação consigo mesmo, desencorajamento, tormento com sentimentos de inferioridade, medo do fracasso.

Tentativas de suicídio não são raras.

É um stress levado ao extremo devido à dedicação ao trabalho.

Acomete médicos, executivos, empresários e profissionais liberais e, também, enfermeiros, policiais e professores, dentre outros profissionais.

Aplica-se, sobretudo, aqueles que se entusiasmam com seu trabalho, assumem responsabilidades, identificam-se com a própria atividade: pessoas para as quais a profissão é uma autorealização (KRAFT, 2012, p.25).

O desejo e a necessidade de ser sempre o melhor levam essas pessoas a uma altura crescente na espiral do desempenho - até o ponto em que não é possível subir mais. Então, o sistema entra em colapso. O sentimento de que o mais elevado desempenho profissional não é reconhecido a contento resulta numa crise de insatisfação e age como um fator adicional de stress (KRAFT, 2012, p.27).

A síndrome interfere na capacidade de levar uma vida profissional - e pessoal - feliz, saudável e produtiva. Considerando que muitos de nós passamos a maior parte de nossas horas de vigília no local de trabalho, o distúrbio pode representar uma grande ameaça para a saúde mental e física.

Em geral, o burnout começa com a sensação de exaustão. Nesse estado, tendemos a investir pouco no trabalho. Como resultado, produzimos menos, o que pode levar a nos sentir pouco eficientes. Assim, a atividade profissional deixa de oferecer as mesmas recompensas psicológicas e começamos a desconfiar do nosso valor. Esse conjunto de emoções (desânimo, sensação de impotência e incompetência) se retroalimenta, o que pode produzir um ciclo perigoso que favorece o quadro.

[...]

No trabalho, os conflitos frequentes com colegas e chefes, a falta de autonomia em relação ao próprio tempo e a sensação de ter as capacidades pouco aproveitadas compõem uma combinação perigosa, capaz de deflagrar esgotamento físico e mental.

Quando os sintomas persistem, caracteriza-se a Síndrome de Burnout, um quadro grave que pode acelerar o aparecimento de tensões musculares, gastrite nervosa, problemas cardíacos, depressão, transtornos do sono e de ansiedade (LEITER e MASLACH, 2015, p. 24-25).

Leiter e Maslach (2015, p. 25) indicam como exemplos de causas do stress:

- a) exaustão e repouso insuficiente;
- b) idealismo frustrado;
- c) sobrecarga de trabalho;
- d) expectativas de recompensas frustradas;
- e) não avanço no encarecimento de acordo com o planejado;
- f) tédio no trabalho;
- g) horário de trabalho não flexível;
- h) falta de autonomia para tomar decisões, criar e inovar;
- i) incompatibilidade entre os princípios e valores pessoais com os organizacionais;

- j) gestores que interferem negativamente no trabalho;
- k) falta de diálogo em equipe;
- l) injustiças na atribuição de elogios e promoções;
- m) além disso qualquer ambiente profissional conflituoso, onde predomina a intolerância, aumenta significativamente o desgaste emocional e pode favorecer o aparecimento do distúrbio.

Sobre os sintomas da Síndrome de Burnout, segundo Manfred Schedlowski, professor de Psicologia do comportamento do Instituto Superior de Tecnologia de Zurique:

Os sintomas da Síndrome de Burnout são variados: uma pessoa apresenta dores estomacais crônica; outra reage com sinais depressivos; a terceira desenvolve um transtorno de ansiedade de forma explícita.

Em alguns, o stress prolongado repercute apenas na psique. Outros sofrem com sintomas físicos.

Já foram descritos mais de 130 sintomas do esgotamento profissional.

Infelizmente, os afetados são muitas vezes os últimos a perceber a situação crítica em que se encontram e relutam em buscar auxílio.

Muitos simplesmente se esquecem de que seres humanos precisam também de equilíbrio e repouso (KRAFT, 2012, p.24).

Para Jürgen Staedt, Diretor de Clínica de Psiquiatria e psicoterapia do Complexo Hospitalar Vivantes, em Berlim, Alemanha, a Síndrome de Burnout é uma doença que reflete um desenvolvimento crítico da sociedade:

Em nosso mundo, as pessoas se definem cada vez mais por sua capacidade de desempenho no trabalho, pelo sucesso profissional - e cada vez menos com base nas relações interpessoais ou nas atividades sociais (KRAFT, 2012, p. 26-27).

Kraft (2012, p. 27) explica:

No caso do paciente vitimado pela síndrome do esgotamento, não funciona o bem-intencionado conselho para que afrouxe as rédeas e desligue o computador. Quem deseja vencer a crise de modo duradouro precisa aprender que outras coisas, além do sucesso profissional, podem dar satisfação. Os "esgotados" devem se abrir para outras fontes capazes de nutrir sua autoestima.

Eis aí o objetivo - novos passatempos, encontros com amigos, períodos em contato com a natureza, ouvir música, dançar, o que quer que lhes dê prazer e os faça relaxar. O importante é reerguer a vida sobre diversos pontos de apoio. O sucesso do método, porém, depende principalmente da disposição do paciente de admitir que os princípios que

orientaram sua vida até o momento o fizeram adoecer e de se propor mudá-los.

E Leiter e Maslach (2015, p. 27) concluem: “O sofrimento emocional inerente à síndrome pode persistir por anos e se tornar crônico”.

4.6.2 Fases da síndrome

A síndrome tem três componentes principais: **esgotamento** físico e mental, sensação de **impotência** e **falta de expectativas** (expressa como desânimo e pessimismo).

As três características tendem a estar associadas, mas em muitos casos experimentar apenas uma delas já representa risco. E ainda que seja possível identificar um só fator, a qualidade das relações no local de trabalho concorre para o desenvolvimento dos outros dois, levando à síndrome (LEITER e MASLACH, 2015, p. 26, grifos dos autores).

Alguns pesquisadores dividem a síndrome em 12 estágios que podem se suceder, alternar-se ou ocorrer ao mesmo tempo, até que o quadro de fato se instale. (KRAFT, 2012, p. 28; LEITER e MASLACH, 2015, p. 27-28):

1 Necessidade de autoafirmação

Desejo de fazer tudo de forma perfeita, medo excessivo de errar ou ambição exagerada na profissão levam à compulsão por desempenho.

2 Dedicção intensificada

Para fazer jus às expectativas desmedidas, a pessoa intensifica a dedicação e passa a fazer tudo sozinha.

3 Descaso com as próprias necessidades

A vida profissional ocupa quase todo o tempo. A renúncia ao lazer e ao descanso é vista como ato de heroísmo.

4 Evitação de conflitos

A pessoa percebe algo errado, mas não enfrenta a situação temendo deflagrar uma crise.

Surgem os primeiros problemas físicos.

5 Reinterpretação dos valores

Isolamento e negação das próprias necessidades modificam a percepção.

Amigos e passatempos são desvalorizados.

Autoestima é medida por trabalho.

6 Negação de problemas

O profissional torna-se intolerante, julga os outros incapazes, exigentes demais ou indisciplinados.

7 Recolhimento

A pessoa se afasta dos outros, parece irritada e sem ânimo.

No trabalho, limita-se ao estritamente necessário.

Muitos recorrem ao abuso de álcool ou às drogas.

8 Mudanças evidentes de comportamento

Quem era tão dedicado e ativo revela-se amedrontado, tímido e apático.

Atribui a culpa ao mundo, mas sente-se cada vez mais inútil.

9 Despersonalização

Desvaloriza a todos e a si próprio, relegando necessidades pessoais.

Deixa de fazer planos, só pensa no presente e a vida limita-se ao funcionamento mecânico.

10 Vazio interior

Sensação de vazio interno é cada vez mais forte.

Excede-se na vida sexual, na alimentação e no consumo de drogas e álcool.

11 Depressão

Indiferença, desesperança e exaustão.

Sintomas dos estados depressivos podem se manifestar, desde a agitação até a apatia.

A vida perde o sentido.

12 Síndrome do Esgotamento Profissional

Total colapso físico e psíquico, pensamentos suicidas.

É urgente recorrer à ajuda médica e psicológica.

5 QUALIDADE DE VIDA

Após termos conceituado o *stress* e tratado dos elementos teóricos a eles relacionados, bem como termos esclarecido seu impacto na vida de executivos, para falarmos, nos próximos capítulos, sobre as práticas anti-stress - entendidas, a partir daqui, sempre como sendo práticas de prevenção (principalmente) e tratamento do *distress* -, precisamos elucidar anteriormente os conceitos *Saúde*, *Qualidade de Vida no Trabalho* e *Qualidade de Vida*, pois tais ações anti-stress estão associadas a esses três conceitos

O stress só pode ser prevenido e tratado num contexto em que haja saúde e qualidade de vida - inclusive no ambiente de trabalho.

5.1 SAÚDE

Em 1977, Christopher Boorse apresentou uma definição naturalista do conceito *Saúde*, restringindo-a à mera ausência de doença - no sentido de doença fisiológica (SAÚDE, 2016).

Obviamente, descartamos, já de início, essa concepção limitada para entendermos o que vem a ser *Saúde*, pois, como veremos mais adiante, ter saúde não significa tão somente não ter alguma espécie de patologia que afete apenas o corpo.

Em 1981, Leon Kass incluiu o bem-estar mental ao conceito, considerando a *Saúde* como “o bem funcionar de um organismo como um todo” (SAÚDE, 2016).

Lennart Nordenfelt definiu, em 2001, a *Saúde* como um “estado físico e mental em que é possível alcançar todas as metas vitais” (SAÚDE, 2016).

A definição sobre *Saúde* mais difundida é a encontrada no preâmbulo da Constituição da Organização Mundial de Saúde (OMS): “é um estado de completo bem-estar físico, mental e social, e não apenas a ausência de doenças” (SAÚDE, 2016).

No entanto, tomamos como ideais duas outras referências conceituais para a compreensão do que realmente vem a ser *Saúde*.

Uma dessas concepções é a visão biopsicossocial sobre saúde e doença concebida por Limongi-França (2008, p. 5-6):

Temos potencialidades e reações biológicas, psicológicas e sociais que respondem simultaneamente às condições de vida. Essas respostas apresentam variadas combinações e intensidades em três níveis - ou camadas -, e as manifestações podem ser mais visíveis e específicas em um ou outro aspecto, embora todas sejam sempre interdependentes. O conceito biopsicossocial origina-se da Medicina Psicossomática, que propõe uma visão integrada do ser humano.

A camada biológica refere-se às características físicas do indivíduo - tanto aquelas herdadas ao nascer quanto as adquiridas durante toda a vida. Incluem-se aí o metabolismo, as resistências e as vulnerabilidades de seus órgãos ou sistemas.

A camada psicológica refere-se aos processos afetivos, emocionais e de raciocínio, conscientes ou inconscientes, que formam a personalidade de cada ser humano e o seu modo de perceber e posicionar-se diante das pessoas e das circunstâncias as quais ele vivencia.

A camada social incorpora os valores, as crenças, o papel que desempenha na família, no trabalho e em todos os grupos e comunidades a que cada pessoa pertence e de que participa. O meio ambiente e a localização geográfica formam a dimensão social.

A outra concepção que adotamos para explicar o conceito *Saúde* é o amplo conceito presente no “Relatório final da VIII Conferência Nacional de Saúde” promovida pelo Ministério da Saúde do Brasil (MS) em 1986 (BRASIL, Ministério da Saúde, 1986):

1. Em seu sentido mais abrangente, a saúde é a resultante das condições de alimentação, habitação, educação, renda, meio-ambiente, trabalho, transporte, emprego, lazer, liberdade, acesso e posse da terra e acesso a serviços de saúde. É, assim, antes de tudo, o resultado das formas de organização social da produção, as quais podem gerar grandes desigualdades nos níveis de vida.
2. A saúde não é um conceito abstrato. Define-se no contexto histórico de determinada sociedade e num dado momento de seu desenvolvimento, devendo ser conquistada pela população em suas lutas cotidianas.
3. Direito à saúde significa a garantia, pelo Estado, de condições dignas de vida e de acesso universal e igualitário às ações e serviços de promoção, proteção e recuperação de saúde, em todos os seus níveis, a todos os habitantes do território nacional, levando ao desenvolvimento pleno do ser humano em sua individualidade.
4. Esse direito não se materializa simplesmente pela sua formalização no texto constitucional. Há, simultaneamente, necessidade do Estado assumir explicitamente uma política de saúde consequente e integrada às demais políticas econômicas e sociais, assegurando os meios que permitam efetivá-las. Entre outras condições, isso será garantido mediante o controle do processo de formulação, gestão e avaliação das políticas sociais e econômicas, pela população.

5. Deste conceito amplo de saúde e desta noção de direito como conquista social emerge a ideia de que o pleno exercício do direito à saúde implica garantir:
- trabalho em condições dignas, com amplo conhecimento e controle dos trabalhadores sobre o processo e o ambiente de trabalho;
 - alimentação para todos, segundo as suas necessidades;
 - moradia higiênica e digna;
 - educação e informação plenas;
 - qualidade adequada do meio-ambiente;
 - transporte seguro e acessível;
 - repouso, lazer e segurança;
 - participação da população na organização, gestão e controle dos serviços e ações de saúde;
 - direito à liberdade, à livre organização e expressão;
 - acesso universal e igualitário aos serviços setoriais em todos os níveis.

5.2 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Albuquerque e Limongi-França (1998 apud SOUZA e FONTES, 2009, p. 40) esclarecem que:

Qualidade de Vida no Trabalho é o conjunto de ações de uma empresa que envolve diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do trabalho, visando propiciar condições plenas de desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho.

Souza e Fontes (2009, p. 93-95) explicam que um modelo eficiente e eficaz de *Qualidade de Vida no Trabalho* (QVT) tem como objetivos:

- buscar sempre a promoção da saúde integral (aspectos biopsicossociais), tanto no âmbito da empresa como na vida pessoal;
- trazer sentido ao trabalho, de forma que traga sentido à vida;
- otimizar as condições de trabalho;
- desenvolver continuamente as pessoas;
- reconhecer adequadamente as pessoas, motivando-as para o trabalho;
- possibilitar maior autonomia às pessoas, envolvendo-as nas tomadas de decisões;
- propiciar boas perspectivas futuras e sentimento de segurança quanto à estabilidade no trabalho;
- trazer justiça, ética e coerência;
- melhorar sempre o Clima Organizacional.

5.3 QUALIDADE DE VIDA

Qualidade de Vida (QV) é um conceito criado pelo economista J.K. Galbraith, em 1958 (QUALIDADE..., 2016).

Em um excelente artigo, Pereira, Teixeira e Santos (2012, p. 241-243) explicitam que não há uma explicação em comum entre as várias áreas e ciências que utilizam o conceito *Qualidade de Vida* sobre seu significado.

Dependendo da área de interesse o conceito muitas vezes é adotado como sinônimo de saúde, felicidade e satisfação pessoal, condições de vida, estilo de vida, dentre outros.

Seus indicadores são focados num ou noutro elemento, dentre eles: renda; percepção do indivíduo de sua posição na vida no contexto da cultura e sistema de valores nos quais vive em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações; questões éticas, que deve ser analisada a partir da percepção individual de cada um; e felicidade e satisfação geral com a vida.

Os estudos sobre qualidade de vida são classificados de acordo com quatro abordagens: socioeconômica, psicológica, biomédica e holística.

A abordagem socioeconômica considera a qualidade da distribuição de riquezas produzidas por uma determinada sociedade e as condições sociais em que as pessoas dessa sociedade vivem. São exemplos o acesso a segurança, moradia, saúde, transporte e saneamento básico.

Essa abordagem é ambientalista, não considerando percepções subjetivas sobre qualidade de vida.

Em contraposição à abordagem socioeconômica, a abordagem psicológica busca indicadores subjetivos sobre qualidade de vida, tais como felicidade, satisfação pessoal e ideais de vida.

Sua limitação é considerar em segundo plano os fatores ambientais que impactam na qualidade de vida das pessoas.

A abordagem biomédica tende a ser reducionista, preocupando-se apenas como bem-estar físico das pessoas, adotando a filosofia de que ter saúde é ter qualidade de vida.

A abordagem holística diz que a qualidade de vida é algo complexo, sendo seu sentido subjetivo variável de pessoa para pessoa: duas pessoas que vivem num mesmo ambiente podem dar sentidos diferentes ao que é ter qualidade de vida.

A abordagem holística explica que ter qualidade de vida é algo importante para se ter saúde e que não ocorre o contrário.

Alguns pesquisadores já procuraram superar as contradições teóricas apresentadas por essas quatro abordagens e, vendo sob uma ótica mais ampla e integral, consideram a qualidade de vida a partir de indicadores subjetivos (bem-estar, felicidade, amor, prazer e realização pessoal) e, também, objetivos (satisfação das necessidades humanas básicas e das necessidades criadas pelo grau de desenvolvimento econômico e social de determinada sociedade).

É nesse sentido que:

Qualidade de vida indica o nível das condições básicas e suplementares do ser humano. Estas condições envolvem desde o bem-estar físico, mental, psicológico e emocional, os relacionamentos sociais, como família e amigos, e também a saúde, a educação e outros parâmetros que afetam a vida humana (QUALIDADE..., 2016).

Consideramos essencial relacionar o ter qualidade de vida também ao ter acesso aos vários fatores para a satisfação das oito necessidades humanas - não são apenas cinco como costumeiramente são apresentadas - indicadas na "Pirâmide da hierarquia das necessidades humanas de Abraham Maslow" (O LIVRO..., 2012, p. 138-139; SAMPAIO, 2009).

Abraham Maslow (1908-1970), um dos fundadores do Movimento Humanista da Psicologia, considerou que o ser humano possui *necessidades motivadas por deficiência* (fisiológicas, de segurança, de amor e pertencimento e de autoestima) - são as necessidades básicas de toda pessoa - e *necessidades motivadas por crescimento* (cognitivas, estéticas, de autorrealização e de autotranscendência) - que estão além das necessidades elementares de todo ser humano, tendo como objetivo a autorrealização e até a autotranscendência.

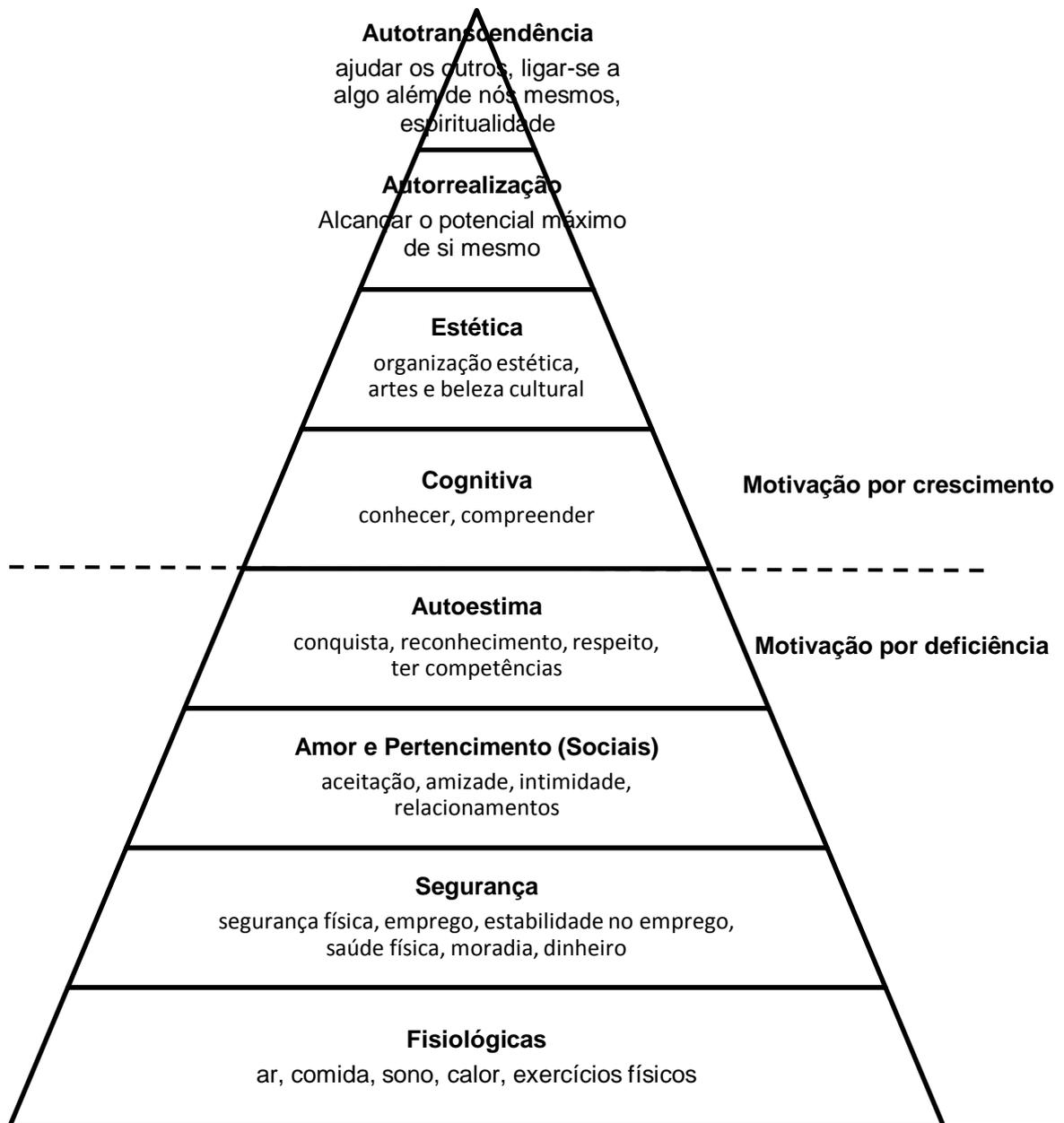


Figura 8 - Pirâmide da hierarquia das necessidades humanas de Abraham Maslow
Fonte: adaptada de O LIVRO... (2012, p. 139).

5.4 CONSIDERAÇÕES

Inicialmente tratamos dos conceitos *Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho*.

Ao considerarmos o conceito *Qualidade de Vida*, integramos neste os dois conceitos acima mencionados.

A *Qualidade de Vida* abrange o ter vida saudável no âmbito de uma perspectiva biopsicossocial.

E não podemos conceber o haver *Qualidade de Vida* no ambiente de trabalho sem que se pense em haver *Qualidade de Vida* de uma forma mais ampla.

Sobre essa questão, na sua dissertação de mestrado, RAMOS (2002, p. 99-100) apresenta um questionamento de um médico do trabalho de uma empresa metalúrgica de grande porte da Região Metropolitana de Campinas - que possui um serviço médico interno de Primeiro Mundo para atendimento de seus trabalhadores no que diz respeito à *Saúde Ocupacional*:

Por exemplo, uma mulher que morava numa favela e, como começou a ter uma situação econômica um pouco melhor, a casa dela deixou de ser um barraco para ser uma casa de alvenaria. E o que aconteceu!? O pessoal da favela não queria que ela morasse mais lá! Porque a casa era de alvenaria! Na favela não se podia morar numa casa de alvenaria! Aí, começaram as represálias. As pessoas, os líderes da favela, depredavam a casa dela!

Agora, você pode perceber! Por mais que eu controlasse o meio ambiente na empresa, oferecesse um sistema de saúde eficaz e ela estivesse com boas condições físicas de saúde prá trabalhar, como uma pessoa dessas vai ter saúde ?

Esclarecemos, neste ponto, que ações voltadas para a *Qualidade de Vida* - não só no ambiente de trabalho, mas de forma geral - é que possibilitam a implementação e real efetivação das práticas anti-stress em todas as esferas da vida.

Tais ações, seguindo uma concepção ideal de Programas de Atenção à Saúde - aquela preconizada, pelo menos em teoria, pelo Sistema Único de Saúde (SUS) no documento "ABC do SUS" (BRASIL. Ministério da Saúde / Secretaria Nacional de Assistência à Saúde, 1990) -, devem ser integradas entre todas as instâncias governamentais (federal, estaduais e municipais), empresas, organizações não-governamentais, associações comunitárias e indivíduos, abrangendo ações preventivas de **promoção** (educação em saúde, programas de

nutrição e de estímulos para a adoção de estilos de vidas saudáveis) e **proteção** (vigilância epidemiológica e exames periódicos) à saúde, **recuperação** (diagnóstico e tratamento de doenças) e **reabilitação** (no sentido biopsicossocial, visando à reinserção do indivíduo à sua vida social e atividade profissional).

6 PRÁTICAS ANTI-STRESS

6.1 COPING COMO ESTRATÉGIA DE PREVENÇÃO E TRATAMENTO

6.1.1 Coping

As estratégias psíquicas e comportamentais utilizadas de forma consciente por uma pessoa - com suporte profissional ou não - para enfrentar o processo de stress - entendido como distress -, bem como outros processos que envolvam ameaças e ocasionem danos emocionais -, pertencem à esfera dos mecanismos de enfrentamentos chamada de “coping”.

“Coping” é definido como um conjunto de esforços, cognitivos e comportamentais, utilizado pelos indivíduos com o objetivo de lidar com demandas específicas, internas ou externas, que surgem em situações de stress e são avaliadas como sobrecarregando ou excedendo seus recursos pessoais.

Como “coping” podemos apontar aconselhamento, aprendizagem de relaxamento, aprendizagem de assertividade, práticas de meditação e psicoterapia (ZANELLI, 2010, p.48).

Estratégias de **coping** ou **enfrentamento** são esforços cognitivos e comportamentais para lidar com situações de dano, de ameaça ou de desafio quando não está disponível uma rotina ou uma resposta automática.

Apenas esforços conscientes e intencionais são considerados estratégias de coping e o estressor deve ser percebido e analisado não sendo assim consideradas respostas subconscientes (MECANISMOS..., 2013, grifos dos autores).

“Esforços cognitivos” dizem respeito a ações feitas de forma consciente. De forma alguma inconsciente (o termo “subconsciente” é equivocado).

No caso do enfrentamento do stress, são exemplos: praticar esportes, praticar meditação, fazer uso de “hobbies” (passatempos) e ter atividades de lazer, dentre outros exemplos.

As estratégias de “coping” são classificadas da seguinte forma:

Associados ao conceito de coping estão o de **mediadores** e **moderadores**. Moderadores são variáveis pré-existentes que influenciam as estratégias de *coping* como as características da pessoa (nível de desenvolvimento, gênero, experiência prévia, temperamento), do estressor (tipo, nível de controlabilidade), do contexto (influência paterna, suporte social), assim como a interação entre esses fatores.

As estratégias de *coping* são divididas em *coping focalizado na emoção* e *coping focalizado no problema*.

O *coping focalizado na emoção* tem por objetivo reduzir a sensação física desagradável de um estado de estresse - por exemplo, comer doces, fumar um cigarro ou chorar no ombro de um amigo. Dentre os *copings* emotivos mais estudados e comuns está o *coping* religioso, como rezar e participar de rituais.

Os *copings* também são divididos entre *adaptativos*, caso sejam saudáveis e eficazes, como meditar para relaxar, e *desadaptativos*, caso causem prejuízos para si mesmo ou para outros como beber para esquecer dos problemas.

O *coping focalizado no problema* pode ser dirigido para uma fonte externa, como tomar medicamentos, ou dirigido internamente geralmente, como ao fazer uma reestruturação cognitiva para encarar o problema de uma forma mais adaptativa (MECANISMOS..., 2013, grifos dos autores).

6.1.2 Coping para o dia-a-dia

A literatura sobre coping é abundante e varia de “receitas práticas e rápidas” encontradas em bancas de revistas e jornais a publicações especializadas.

O que se diz de “básico” na maior parte dos casos envolve dicas para prevenção do stress, tais como fazer checkup anualmente, ter “hobbies”, valorizar momentos de lazer, alimentar-se bem, descansar e dormir bem e, nos casos mais graves, partir para tratamento especializado (ESPECIAL..., 2014).

Englert (2004, p. 17) também chama atenção para a prevenção: “Devem-se aprender a medir o nível de stress de cada pessoa. Devem-se desenvolver terapias que impeçam o sistema de stress de agir incessantemente”.

Epstein (2012, p. 18) fala sobre quatro conjuntos de competências para se lidar com o stress de forma saudável: redução ou eliminação das causas de stress. Trata-se de identificar as fontes de perturbação antes que elas nos atinjam; relaxamento (prática de exercícios respiratórios e meditação); controle de pensamentos (correção de ideias que despertam a ansiedade e interpretação de eventos de modo que estes não nos façam sofrer); e prevenção (planejamento para

conduzir a vida de modo a se estressar menos). É a competência mais útil no controle de stress. Devemos lidar com pressões de maneira proativa. Atenção em nossas ações e fazer pequenas mudanças em nossas rotinas costumam nos livrar de aborrecimentos.

Segatto (2005, p. 84-88) indica como soluções de enfrentamento contra o stress: sair para caminhar, dar um tempo, respirar e retomar conversa; terapia comportamental; exercícios de respiração e relaxamento; ouvir música; programar o final de semana, buscar autoconhecimento e tentar controlar as reações exageradas.

Hirsch (2010, p. 75) menciona: largar a vida sedentária; praticar atividades físicas; ter cardápios balanceados; consumir alimentos com baixo índice glicêmico; reduzir o consumo de sal e produtos enlatados e congelados; e evitar o consumo de gordura saturada, frituras e embutidos.

Castro, C. (2015, p. 41) indica: treinamento cognitivo para aprender a utilizar os benefícios do eustress; buscar conselhos de amigos ou pessoas que já passaram pelos mesmos eventos desafiadores; oferecer ajuda aos outros; meditação; e exercícios físicos.

Corrêa (2016, p. 14) explica que “é quase impossível evitar que as pressões do cotidiano causem problema de saúde, muitas vezes graves”, no entanto, diz que há uma boa notícia: “é que podemos diminuir esses efeitos negativos [do stress] criando ‘brechas de prazer’ na rotina [, as estratégias de coping], em vez de esperar por alguns dias de férias uma ou duas vezes por ano”.

Cita como ações de “coping” praticar com frequência atividades prazerosas: caminhada, esporte, dança, massagem, meditação e não ficar ansioso esperando férias anuais.

Zanelli (2010, p. 31-33) traz vários comentários sobre hábitos cotidianos que constituem fatores responsáveis pelo nível de qualidade de vida do ser humano e que devem ser considerados na prevenção do stress:

- alimentação adequada ao ritmo de vida;
- controle do estresse;
- relacionamentos interpessoais;
- comportamentos preventivos às doenças sexualmente transmissíveis e ao uso de drogas;
- adoção de rotinas que incluam a prática de atividades físicas formais e não formais estão entre os padrões que constituem o estilo de vida de uma pessoa saudável;

- em muitos casos é necessária além da mudança do indivíduo, a mudança no local de trabalho. No ambiente da organização podem ser encontrados agentes estressantes que colocam em risco a saúde. Podem produzir alterações orgânicas, manifestas pelo organismo em busca de regulação.
- a pessoa é, muitas vezes, vítima do seu modo de viver e do ritmo intenso das múltiplas solicitações a que tem que responder na vida familiar, social e, principalmente, nas relações de trabalho.

A **boa qualidade dos relacionamentos sociais** constitui um importante fator de “coping” contra o stress.

Ter amigos é algo que tem um grande efeito positivo sobre a qualidade de vida (SENDIN, 2014, p. 22).

A **vivência com amigos, família e pessoas** que possuem o mesmo interesse age positivamente no sistema nervoso (SADRE-CHIRAZI-STARK e SADMAYER, 2004, p. 11)

A **reestruturação cognitiva**, isto é, a forma consciente pela qual enfrentamos o stress é outra estratégia importante de coping.

Isso tanto pode ser uma prática de autoajuda como, também, incluir a ajuda de profissionais especializados, tais como médicos, psicólogos, massagistas e fisioterapeutas.

Ana Maria Rossi, presidente da International Stress Management Association - Brasil (Isma-BR) e co-presidente na Divisão de Saúde ocupacional de Associação Mundial de Psiquiatria (WPA) de Porto Alegre, comenta sobre a reestruturação cognitiva como método de se passar do distress para o eustress:

[Pode-se fazer isso] Pela capacidade de reestruturar o pensamento. Os pensamentos são tão automáticos que não nos damos conta, entendemos as coisas como “isso me dá medo” ou “corro risco”.

A pessoa precisa começar a perceber os pensamentos para reformulá-los.

Por exemplo, já tive vários pacientes que precisam liderar reuniões e não gostam dessa posição porque acham que não são competentes.

Após identificar o problema, é possível trabalhar e preparar-se para o que está por vir (RODRIGUES, 2016, p.41).

Nessa linha de pensamento, para Alia Crum, psicóloga da Columbia Business School, Estados Unidos, há duas visões: a de que o stress é algo prejudicial, que esgota a saúde, e a de que é algo positivo, que fortalece a vitalidade.

Sua pesquisa indicou que pessoas que acreditam no estresse do bem levam muita vantagem sobre quem tem uma visão negativa.

Elas são menos deprimidas e mais satisfeitas com a própria vida, têm mais energia e menos problemas de saúde.

Além disso, são mais felizes e produtivas.

Isso porque há a percepção de que o estresse é um desafio, e não uma sobrecarga. Assim, são mais confiantes ao lidar com essas situações.

É preciso ter desafios, metas e projetos que exijam envolvimento mental, busca de novos conhecimentos e habilidades.

Tudo isso traz motivação que nos enche de energia e, conseqüentemente, melhoram nosso desempenho (RODRIGUEZ, A. C., 2016, p. 40).

A reestruturação cognitiva também procura **conscientizar a pessoa** que sofre de stress - e principalmente de Síndrome de Burnout - **sobre suas limitações diante dos fatores estressantes**.

Reconhecer que, por mais que uma pessoa se esforce, jamais poderá dar conta de todas as demandas e desejos (o que pretende ver, ler, aprender) e que é inevitável ter de deixar muita coisa de lado pode funcionar como um alívio para um sistema neurológico sobrecarregado (LEAL, 2012, p. 27).

Ter bom humor é outro elemento de “coping”.

Para o psicólogo da Universidade de Zurique, Willibald Rusch, estudioso do tema, há uma relação entre a resiliência - “flexibilidade emocional” diante do distress - e a postura bem-humorada diante das mais variadas situações cotidianas: “O humor fortalece o psiquismo e ajuda as pessoas a enfrentar o cansaço e outras dificuldades” (AYAN, 2016, p. 25) .

Segundo ele, o humor tem efeito ansiolítico, mas a distração neutra, não. (AYAN, 2016, p. 26).

Do ponto de vista evolucionário, o riso tem a função de ajudar a controlar sentimentos negativos e reduzir conflitos, aplacando stress e tensões.

Pessoas saudáveis com senso de humor costumam ser mais flexíveis, menos dogmáticas e conseguem tolerar melhor a contrariedade.

O trabalho do psiquiatra Patch Adams, que influenciou a criação de grupos como os “Doutores da Alegria”, mostra a importância do “humor terapêutico” (AYAN, 2016, p. 27).

Há mais de 50 anos, testes psicológicos indicaram que o tônus muscular continua reduzido até 45 minutos após o riso. Ou seja: o corpo permanece relaxado.

Sabe-se também que a concentração do hormônio do estresse, o cortisol, no sangue é reduzida quando as pessoas estão alegres.

Como um nível sempre elevado de cortisol comprovadamente enfraquece a defesa imunológica, é possível considerar que a alegria protege contra as doenças.

A sensibilidade à dor também é reduzida. Isso pode ser atribuído à liberação de endorfinas, que desencadeiam sentimentos de prazer no cérebro, bloqueando a transmissão de estímulos dolorosos.

Mas pouco tempo depois tudo volta a ser como antes - pelo menos até que surja o próximo ataque de alegria (AYAN, 2016, p. 24).

A prática da **meditação** vem sendo cada vez mais usada como estratégia de “coping”.

Segundo Oliverio (2012, p. 65), pessoas que praticam a meditação têm melhora na capacidade mental, pois ela: potencializa o nível de atenção e concentração; aumenta a sensação de equilíbrio, integridade e bem estar ao longo do dia; ajuda a manter a calma e aumenta a segurança; diminui sensações negativas e melhora o humor; e ajuda no controle das ideias insistentes e dos sintomas depressivos.

Os resultados de muitas pesquisas indicam que a meditação, por exemplo, pode ser uma estratégia privilegiada para favorecer a atenção, aguçar as capacidades cognitivas e encontrar o centramento necessário para lidar de forma tranquila com os problemas do cotidiano. Nesse sentido, a prática tem papel terapêutico, funcionando como uma espécie de antídoto contra o estresse, uma vez que favorece o contato com pensamentos e emoções e sua organização (OLIVERIO, 2012, p. 62).

Pesquisas já comprovaram que a meditação ajuda a diminuir a ansiedade e o limiar da dor - e, em alguns casos, é crucial para atingir esse resultado. E traz ainda duas enormes vantagens: a pessoa ganha autonomia para buscar o próprio bem-estar e não precisa fazer grande investimento financeiro para isso (OLIVERIO, 2012, p. 64).

Atualmente, uma técnica de meditação amplamente divulgada e muito utilizada é a **mindfulness** (atenção plena), que visa a fazer com que a mente da pessoa esteja focada no momento presente: “aqui e agora” (GONZALES, 2016, p. 26-35; PEREZ e BRANDALISE, 2016, p. 56-61).

A **atividade lúdica**, o **brincar**, também pode ser uma prática de “coping”.

Tratando da questão, Wenner (2016, p. 16) conclui:

Incorporar atividades lúdicas ao cotidiano é fundamental para o desenvolvimento social, emocional e cognitivo tanto de crianças quanto de adultos; além de combater o estresse e contribuir para aumentar a criatividade, diversão faz bem para a saúde do corpo.

De acordo com o biólogo evolucionário Marc Bekoff, da Universidade do Colorado, em Boulder, nos Estados Unidos:

Atividades lúdicas são importantes não só para o desenvolvimento cerebral e psíquico, mas também para a saúde mental e física dos adultos; gente grande que não se diverte está mais vulnerável aos efeitos do estresse e ao risco do adoecimento (WENNER, 2016, p. 16-17).

Ainda segundo ele, “excluir esse tipo de atividade do dia a dia costuma contribuir de forma decisiva para que as pessoas se tornem cada vez mais infelizes e exaustas sem que entendam exatamente o porquê de se sentirem assim” (WENNER, 2016, p. 16-17).

Stuar Brown, fundador do Instituto Nacional da Brincadeira, em Carmel Valley, Califórnia, sugere três maneiras de trazer a prática lúdica para o cotidiano:

[...] brincar com o corpo, com objetos e participar de atividades sociais. É preciso, porém, ficar atento para as pequenas “armadilhas”. Em princípio, fazer exercícios físicos ou dançar, por exemplo, pode ser uma oportunidade para descontrair. Mas se a pessoa está se exercitando ou dançando só para queimar calorias ou manter o condicionamento, sem que de fato considere a atividade uma fonte de prazer, a prática não pode ser considerada lúdica (WENNER, 2016, p. 17).

Ouvir músicas, desde que elas tenham características antiestressantes é outra atividade significativa como “coping”.

Ouvir melodias que tenham lentidão, regularidade de tempo e harmonia (exemplo: Vangelis, Yanni ou Enia) reduzem a quantidade de cortisol no sangue.

Seu efeito antiestressante não depende tanto do gosto musical de cada um.

Mesmo que não goste da música antiestressante, as características da música agem de maneira inconsciente sobre as estruturas cerebrais relativamente constantes de um indivíduo para outro, reduzindo a quantidade de cortisol no sangue.

Músicas nervosas e dissonantes (tais como a música tecno) aumentam o nível de cortisol no sangue (KHALFA, 2012, p. 80).

Wilhelm (2016, p. 6-8) fala sobre os benefícios antiestressantes do **contato com a natureza**: possibilita a introspecção (refletir sobre si mesmo), aumenta a expectativa de vida; e reduz a incidência de doenças cardiovasculares e pulmonares, diabetes, depressão, transtornos de ansiedade e stress.

E “quanto menos verde é o ambiente, menos contatos sociais existem e maior é o sentimento de solidão” (WILHELM, 2016, p. 8).

Constituem déficits por falta de contato com a natureza: obesidade; hipertensão; humor deprimido; desânimo e irritação; necessidade exagerada de controle; ansiedade e hiperatividade; e agressividade (WILHELM, 2016, p. 11).

De acordo com o psicólogo Peter Kahn, da Universidade de Washington:

[...] quanto mais a natureza virtual substitui a real, mais a lembrança desta última desaparece da memória coletiva. Se continuarmos acostumados com essa distância da natureza, talvez uma parte de nossa saúde mental se perca também (WILHELM, 2016, p. 12-13).

Importante, também, é mencionar como “coping” o **dormir** e o **descansar** devidamente (CASTRO, J., 2016, p. 14).

Inclusive o “**não fazer nada**” também se encaixa aqui (LEAL, 2016, p. 54).

6.2 PROGRAMAS DE COMBATE AO STRESS EM EMPRESAS

Desde que a empresa em que trabalha começou a demitir, em 2015, o engenheiro Marco Nakamura, 35 anos, teve que acumular as funções de coordenador técnico e gerência de projetos. O salário não saiu do lugar.

A empresa fornece tecnologia e equipamentos de medição de energia elétrica para distribuidores de energia. É um setor que sofre com a crise desde 2014, após interferências do governo.

“Tínhamos 150 funcionários. Hoje, são mais ou menos 100 pessoas. Tenho amigos qualificados que estão desempregados. É pior ficar desempregado do que trabalhar mais. É a realidade” (VILLAS BÔAS, 2016).

Nesses dois últimos anos, essa é a realidade que vem afetando milhões de trabalhadores no Brasil.

Diante disso, não é de se surpreender que os transtornos mentais estejam cada vez mais presentes na vida dos trabalhadores e que conversas sobre

depressão, síndrome do pânico, ansiedade e stress deixem de ser assuntos sobre os quais não se fala - devido ao preconceito com relação a quem os apresenta - e façam parte das conversas cotidianas.

Quando não vivenciamos isso em nós mesmos, não raramente conhecemos familiares ou amigos que sofrem de alguns desses transtornos e, muito comumente, devido a situações de trabalho - ou, nos últimos tempos, pela falta dele.

Falando especificamente sobre o Stress Ocupacional, já há muito tempo se sabe que “o estresse relacionado ao trabalho pode desencadear desequilíbrio do sistema imunológico e distúrbios psíquicos” (LEAL, 2012, p. 24).

Algumas empresas possuem estratégias que contribuem para diminuir os níveis de esgotamento físico e mental de seus trabalhadores (LEAL, 2012, p. 24), mas, basta consultarmos nossos próprios históricos profissionais e conversarmos com pessoas com as quais temos proximidade para concluirmos que essas empresas são escassas.

Vários autores tratam da questão da prevenção do Stress Ocupacional.

De acordo com Zanelli et al (2010, p. 47-48):

Dois tipos básicos de atenção à saúde do trabalhador podem ser desenvolvidos.

Um, centrado nas manifestações das pessoas, visando à aprendizagem, por parte do trabalhador, de estratégias de enfrentamentos das condições ou dos agentes estressantes, procurando recuperar e prevenir respostas negativas associadas ao efeito do estresse.

No outro tipo, os programas são focados no contexto de trabalho, do grupo e da organização. Procuram, portanto, modificar a situação em que se desenvolvem as atividades e os aspectos da estrutura, das políticas e das estratégias organizacionais e de gestão. Têm como objetivo modificar, de modo integrado, as condições ocupacionais, a percepção do trabalhador e a habilidade de enfrentamento nas situações de estresse.

Ainda segundo Zanelli et al (2010, p. 48):

Uma outra maneira de conceitualizar os tipos de intervenção é classificá-la em primária, secundária e terciária

A prevenção primária tenta mudar os estressores organizacionais presentes no trabalho: redefinição de tarefas, modificação do ambiente ergonômico, prática de empowerment, possibilitando ao trabalhador maior autonomia para tomada de decisões e planejamento de trabalho, oferta de horários de trabalhos flexíveis, planejamento de carreira adequado, políticas de gestão de conflitos, melhor uso da tecnologia, dentre outros elementos.

Na prevenção secundária há uma tentativa de aliviar a intensidade da sintomatologia do estresse presente antes que doenças se manifestem.

Utilizam-se, neste ponto, estratégias de “coping” com enfrentamento do estresse.

[...]

A maior parte dos colaboradores acometidos pelo estresse situa-se no campo da prevenção secundária.

A prevenção terciária é caracterizada pelo tratamento das doenças que têm em sua gênese a contribuição do estresse e que já se manifestaram.

Isso é feito, em geral, pelo encaminhamento dos trabalhadores afetados a profissionais da saúde física e mental.

Limongi-França (2008, p. 5-6) teoriza uma abordagem Biopsicossocial e Organizacional (BPSO) para o combate ao Stress Ocupacional: as empresas devem atender às necessidades fisiológicas, psicodinâmicas e sociais de seus profissionais a fim de lhes proporcionar uma significativa qualidade de vida:

No ambiente do trabalho, essa abordagem dá suporte a uma atitude ética nas exigências da condição humana, A atitude ética deve ocorrer desde a identificação, eliminação, neutralização ou controle dos riscos ocupacionais no ambiente físico.

A visão biopsicossocial integrada no trabalho norteia os padrões de relações de trabalho, carga física e mental requeridos para cada atividade.

Do ponto de vista social, ela desperta maior clareza nas questões políticas e ideológicas, nos processos de liderança empresarial e de poder formal ou informal. Enfim, atinge desde o significado do trabalho em si até o relacionamento e satisfação das pessoas no seu dia a dia.

No cotidiano dos trabalhadores, há vários processos articulados aos objetivos idealizados tanto quanto a sua realização pessoal quanto organizacional e, frequentemente, durante a atuação do profissional, ocorrem violências e restrições.

Essas, embora ocorra, em nome de metas organizacionais e da produtividade, nada têm a ver com isso, não.

Defendendo sua abordagem, Limongi-França (2008, p. 39) conclui seu discurso:

A partir desse conceito biopsicossocial e organizacional (BPSO), torna-se possível, então, atuar na Gestão das Pessoas nas empresas (também denominada Recursos Humanos, RH).

Com a abordagem psicossomática, pode-se especializar e humanizar políticas, práticas, cargos e atribuições empresariais na saúde, além de treinamento e desenvolvimento, da integração social, ética e da produtividade.

A interação psicossocial na empresa aproxima os diversos objetivos de natureza: econômica, produtiva e de desempenho.

A ideia é construir uma estrutura matricial: indicadores de BPSO em composição com as diversas áreas da organização.

Ainda Limongi-França, agora, em conjunto com Rodrigues (LIMONGI-FRANÇA e RODRIGUES, 2011, p. 151), contempla em suas elaborações teóricas o “Hexágono Vital de Kertesz” para a avaliação e o manejo do stress: alimentação

regrada; atividade física regular; tempo de repouso adequado; espaço para lazer e diversão; trabalho que contenha a possibilidade de realização; e inserção em um grupo social de apoio.

Limongi-França e Rodrigues (2011, p. 161) listam elementos para prevenção do stress nas empresas: avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho através de Pesquisa de Clima Organizacional e consequentes melhorias - sugerem o uso da Escala de Walton que incluem oito fatores, no entanto, há abordagens mais avançadas do que a de Walton para se proceder essa avaliação; compensação justa e adequada; condições de trabalho; uso e desenvolvimento das capacidades pessoais; oportunidade de crescimento e segurança; integração social na organização; cidadania; trabalho e espaço total de vida; e relevância social do trabalho.

Além desses elementos, elencam outros recursos para prevenção do stress:

Físicos

Técnicas de relaxamento;
Alimentação adequada;
Exercício físico regular;
Repouso, lazer e diversão;
Sono apropriado às necessidades individuais;
Medicação, se necessária e sob prescrição médica.

Psíquicos

Métodos psicoterapêuticos;
Processos que favoreçam o autoconhecimento;
Estruturação do tempo livre com atividades prazerosas e ativas;
Avaliação periódica de sua qualidade de vida;
Reavaliação do seu limite de tolerância e exigência;
Busca de convivência menos conflituosa com pares e grupos.

Sociais

Revisão e redimensionamento das formas de organização de trabalho:
- mudanças nas relações de poder, com sua equalização e abolição do trabalho coercitivo e repetitivo;
- aperfeiçoamento dos métodos de trabalho, como sentido de incrementar o aumento da participação e da motivação dos trabalhadores;
- melhoria das condições socioeconômicas;
- investimento na formação pessoal e profissional.
Aprimoramento, por parte da população em geral, do conhecimento de seus problemas médicos e sociais;
Concomitância dos planejamentos econômico, social e de saúde (LIMONGI-FRANÇA e RODRIGUES, 2011, p. 163-164)

Limongi-França e Rodrigues (2011, p. 155) também indicam formas de prevenção da Síndrome de Burnout: aumentar a variedade de rotinas para evitar a monotonia; prevenir o excesso de horas extras; dar melhor suporte social às

peças; melhorar as condições sociais e físicas de trabalho; e investir no aperfeiçoamento profissional e pessoal dos trabalhadores.

Limongi-França e Rodrigues (2011, p. 166) apontam cinco passos para diagnosticar demandas de stress e queixa psicossomática na empresa:

1. Identificar percepções dos empregados em relação ao stress e somatizações.
2. Explicitar padrões culturais de saúde-doença.
3. Discutir características individuais, manifestações e cuidado com a saúde.
4. Criar Programas de Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho.
5. Avaliar, acompanhar e rever resultados de bem-estar.

Os benefícios que a implantação de programas de Qualidade de Vida podem trazer à empresa são: melhor qualidade e motivação no trabalho; redução do número de doenças e afastamento; oportunidade de crescimento pessoal-profissional; otimização dos recursos da empresa; servir de exemplo de modelos de vida sadia para a comunidade e os familiares dos trabalhadores (LIMONGI-FRANÇA e RODRIGUES, 2011, p. 167).

Mas a implantação desses programas pode esbarrar em resistências: cultura e burocracia da empresa; falta de preparo e conhecimento específico de quem vai gerenciar o projeto; recursos financeiros, humanos e tecnológicos não disponíveis; resistência de pessoas pessimistas e acomodadas; estágio imaturo de desenvolvimento da administração de recursos humanos; e ausência de apoio de pessoas influentes na empresa, que acreditem na proposta (LIMONGI-FRANÇA e RODRIGUES, 2011, p. 167).

Leiter e Maslach (2015, p. 28-31) citam como soluções para o combate do stress ocupacional: favorecer a qualidade das relações profissionais, tais como a integração entre colegas; melhorias de relacionamentos no local de trabalho, evitando-se a criação de “climas tóxicos” para se trabalhar; utilização de facilitadores para integrar as pessoas em equipes; manter atividade física regular; melhorar a qualidade da nutrição; melhorar a qualidade do sono; integrar ciclos de recuperação: trabalho e momentos para relaxamento, reflexão e descanso; melhorar a qualidade dos relacionamentos interpessoais no trabalho; estimular nos gestores a prática de dar elogios; melhorar as atividades de trabalho, oferecendo mais autonomia (poder de decisão, para criar e inovar) aos trabalhadores; a ajuda de um profissional da Psicologia também pode ser decisiva para estimular o autoconhecimento e

desenvolver outras formas de lidar com a própria profissão; e, se for necessário, mudar de emprego ou mesmo de carreira.

Os “climas tóxicos” ou “ambientes tóxicos” para se trabalhar, em que há desrespeito, hostilidade, desmotivação e negligência para com os trabalhadores, é um tema que vem sendo cada vez mais estudado a fim de que isso seja combatido e para que referenciais corretos no trato de pessoas sejam utilizados na formação de lideranças (CARVALHO, 2016, p. 26-33; KUSY e HOLLOWAY, 2010).

Sobre as empresas oferecerem mais autonomia aos trabalhadores, Porath (2016, p. 47) explica que os executivos de níveis hierárquicos superiores, mesmo estando abarrotados de trabalho, são menos acometidos pelo stress devido terem em suas mãos maior poder para tomadas de decisões e controle sobre seus próprios trabalhos - algo que não acontece com médias lideranças e profissionais subordinados.

Porath (2016, p. 47) também critica o uso da grosseria e incivilidade no ambiente de trabalho, denuncia que em apenas 15% dos casos soluções institucionais realmente funcionam para solucionar tais atos e aponta que somente uma real mudança de cultura organizacional que venha da Alta Administração das empresas é capaz de resolver definitivamente tal problema.

Chiavenato (2014, p. 271-272) traz algumas contribuições sobre como reduzir o stress nas empresas: enriquecimento do trabalho; rodízio de cargos (*job rotation*); revisão do papel do colaborador (cargos e/ou funções); falar sobre o trabalho; e participação dos trabalhadores na tomada de decisões.

E ainda cita ações mais focadas no combate ao stress: aconselhamento ao colaborador: proporcionando-lhe informação, confiança e apoio; aconselhamento às lideranças para melhorar os relacionamentos no local de trabalho; meditação; e biofeedback: procedimentos médicos para aprender a respirar e relaxar, bem como a reagir de forma adequada a reações adversas.

Por fim, Marino e Rossi (2012, p. 32-41) incluem como estratégia de combate ao stress nas empresas o empreendedorismo.

Abrir seu próprio negócio tem sido a solução encontrada por vários profissionais para conseguirem obter uma melhor qualidade de vida, principalmente pelos jovens da Geração Y.

7 “CASES” DE PRÁTICAS ANTI-STRESS NAS EMPRESAS

Neste capítulo, abordamos exemplos de práticas anti-stress utilizadas por algumas empresas no Brasil - nacionais e multinacionais -, em especial, aquelas direcionadas para executivos e profissionais administrativos e técnicos.

Consideramos essas práticas anti-stress sob o ponto de vista da concepção teórica abrangente do que é Qualidade de Vida, Saúde e Trabalho que apresentamos no capítulo 5.

Sob essa perspectiva, consideramos tais práticas não apenas como “programas pontuais” para combate ao stress - até melhor dizendo, para combate contra o distress -, mas como políticas e ações da área de Gestão de Pessoas que envolvem a vida do colaborador como um todo.

Tomamos como materiais de consulta as publicações de 2009 a 2016 das edições especiais “As melhores empresas para você trabalhar” da revista *Você S/A* (AS MELHORES..., 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016).

7.1 ELEKTRO

Companhia de energia sediada em Campinas - SP.

Apresenta as seguintes políticas e ações de Gestão de Pessoas voltadas para a Qualidade de Vida dos seus colaboradores (AS MELHORES..., 2011, p. 250-251; 2012, p. 143; 2013, p. 140-142; 2014, p. 33-36; 2015, p. 114-115; 2016, p. 98):

- a) O presidente Márcio Henrique Fernandes é um *benchmark* internacional de liderança. Sua filosofia de liderança é por ele contada no seu livro “Felicidade dá lucro”, publicado pela Editora Portófilo Penguin;
- b) Foco na felicidade, qualidade de vida e participação (democracia efetiva);
- c) Liderança participativa: nenhuma sala tem porta para que todos tenham acesso a todos; as baias são abertas;
- d) Foco na retenção de talentos, avaliação de desempenho, desenvolvimento e encareiramento;

- e) Escola de líderes: com trilhas de aprendizagem técnica e comportamental;
- f) Treinamentos com quatro níveis de avaliação: satisfação com treinamento; aprendizagem teórica e técnica; absorção prática; alcance de objetivos;
- g) Universidade Corporativa com cinco escolas para colaboradores e clientes: de líderes; de sustentabilidade; do setor elétrico; comercial; de negócios e mercado;
- h) Mentoring e Coaching;
- i) Coparticipação no custeio de treinamentos não voltados para a área de atuação do colaborador;
- j) Recrutamento e Seleção costumam ser internos, imparciais, abertos a todos independentemente de cargo ocupado e cobre de 90 a 93% das vagas abertas;
- k) Intensa comunicação sinérgica envolvendo incentivo a dar sugestões para melhorias contínuas;
- l) O “Conecta” é uma rede social interna que estimula o engajamento, conectando colaboradores, gestores e pessoal da Administração de Recursos Humanos (ARH);
- m) O “Fale francamente” conecta colaboradores, diretores e presidente, que fornecem feedbacks contínuos assessorados pelo pessoal da área de comunicação;
- n) “Papo expresso” quinzenalmente entre o presidente e 20 colaboradores;
- o) Há transparência corporativa envolvendo a veiculação de informações sobre mudanças organizacionais;
- p) O presidente participa da integração de novos colaboradores;
- q) Salários alinhados ao mercado;
- r) Salário extra nas férias;
- s) Bolsa de idiomas: 50% para inglês e espanhol;
- t) R\$ 20,00 mensais para fazer curso on-line;
- u) Bolsa de 50% para cursar graduação ou pós-graduação;
- v) Transparência: comunicação rápida e direta para os colaboradores a respeito de mudanças na empresa;

- w) Ambiente propício ao compartilhamento de informação, com layout sem portas, gestores acessíveis e intranet comunicando colaboradores ao presidente e diretores;
- x) Rede social interna que facilita a comunicação entre os colaboradores, os gestores das áreas e o RH;
- y) Comitê de Ética independente e Código de Conduta e Ouvidoria eficazes;
- z) Representação dos colaboradores no Conselho de Administração;
- aa) Alta importância à qualidade dos Programas de Saúde Ocupacional e Segurança (equipamentos de proteção individual de alta qualidade, protetor solar, checkup anual para eletricitistas);
- ab) Se um eletricitista não se sentir bem para fazer um determinado trabalho por não se sentir bem emocionalmente ou estar inseguro quanto à situação de trabalho não é obrigado a cumprir a tarefa;
- ac) “Programa Bem-Estar Elektro”: envolve saúde, família, lazer, equilíbrio financeiro, voluntariado e carreira;
- ad) Flexitime atinge de 26% a 50% dos colaboradores;
- ae) Pacote de benefícios: saúde, previdência privada, vale-refeição/alimentação (equivalente a pouco mais de um salário mínimo), auxílio-creche;
- af) Academia de ginástica na sede com equipe de educadores físicos, mas a empresa ainda paga 100% da mensalidade nas melhores academias para quem quer se cuidar em outro lugar;
- ag) Incentivo às corridas coletivas;
- ah) Massagista;
- ai) Nutricionista;
- aj) Práticas anti-workaholic: computadores desligam diariamente após 8 horas de trabalho (para usá-los mais tempo há a necessidade de se ter a autorização da liderança);
- ak) Computadores desligados às 17h;
- al) Luzes se apagam às 18h;
- am) Aulas de música e coral;
- an) “Encontro familiar”: diretorias e familiares de colaboradores;
- ao) “Programa Eu Líder” para desenvolver pessoas que ocupam cargos operacionais a cargos de liderança.

7.2 VOLVO

Fábrica de caminhões e ônibus sediada em Curitiba - PR.

Apresenta as seguintes políticas e ações de Gestão de Pessoas voltadas para a Qualidade de Vida dos seus colaboradores (AS MELHORES..., 2010, p. 60-61; 2013, p. 92-94; 2014, p. 176-178; 2015, p. 152; 2016, p. 119):

- a) É sediada em Curitiba, um dos melhores lugares para se viver no Brasil;
- b) Plano de saúde de excelente qualidade para funcionários e dependentes 100% custeado pela empresa:
 - Cobre visita domiciliar de emergência; acomodação em quarto privativo; exames genéticos; psicopedagogia; acupuntura;
 - Reclamação: há ótimos médicos que não fazem parte do convênio médico da Volvo e há colaboradores que querem consultar / tratar-se com eles. Nesses casos, a Volvo cobre 80% do valor das consultas, 90% dos exames, 100% de internações;
- c) Plano odontológico coberto 80% pela empresa (consultas, tratamentos, aparelhos ortodônticos, próteses e implantes);
- d) Auxílios: 70% de reembolso na compra de medicamentos (com receita), óculos e lentes de contato;
- e) PLR (para todos, sem exceção): em 2012= R\$ 21.397,90. Em 2013 = R\$ 30.000,00. Implantado, por conta própria, desde 1984 (a lei do PLR surgiu em 1995).
- f) Licença-Maternidade de 6 meses seguida de opção para Home-Office de 6 meses;
- g) Associação de funcionários a 50 metros da fábrica: 80% custeado pela Volvo e 20% pelos funcionários. Possui: área com campos de futebol (grama, salão, society e areia), academia com orientação de educadores físicos para musculação, ginástica e yoga, ginásio de esportes, quadras de vôlei, basquete e tênis, pista de atletismo, salão de festas, restaurantes, bar, churrasqueiras e grande área verde com lagos e trilhas para corrida. Atividades disponíveis aos colaboradores e familiares, todos os dias, das 6:00h às 23:00h;

- h) Centro Volvo Ambiental: trabalho sobre conscientização de preservação ao meio ambiente com crianças de comunidades aos arredores;
- i) Aulas de Filosofia para os engenheiros para complementar a formação educacional;
- j) Educação Corporativa: Personal Business Plan: amplo desenvolvimento individual e de encarecimento voltado para a área fabril (depende da avaliação de desempenho e é um acordo entre a chefia e o subordinado para alinhar objetivos pessoais e metas do negócio);
- k) Programa de olho no futuro: para preparação para aposentadoria e pós-carreira;
- l) “Talent Review”: programa para identificar líderes em potencial de cada área;
- m) “Programa Inove”: implantado no “chão de fábrica”, incentiva a cultura da implantação de novas ideias vindas dos operários. Tem como meta individual propor 30 melhorias por mês. De janeiro a julho de 2016, 25.000 sugestões foram implementadas (a meta é atingir 40.000 até o final de 2016).

7.3 CATERPILLAR

Indústria automotiva sediada em Piracicaba - SP.

Apresenta as seguintes políticas e ações de Gestão de Pessoas voltadas para a Qualidade de Vida dos seus colaboradores (AS MELHORES..., 2011, p. 100; 2012, p. 78; 2013, p. 96; 2014, p. 180; 2015, p. 150-151; 2016, p. 118):

- a) Valores efetivos: integridade, excelência, trabalho em equipe e comprometimento;
- b) Cultura que valoriza o emprego a gerações de famílias;
- c) Programa “Candidate-se”: recrutamento para parentes de funcionários;
- d) Gestor de Sistema de Produção: 1 líder para cada 35 pessoas em média, favorecendo uma maior sinergia nas equipes, sendo que 80% da liderança veio de “chão de fábrica”;
- e) Comunicação Organizacional efetiva e integrada;

- f) Encontro de Comunicação e Orientação (ECO): ocorre por vários dias e colaboradores da administração e da fábrica discutem questões estratégicas;
- g) Mini-ECO: ação anual que debate as estratégias específicas de cada departamento;
- h) Workshops envolvendo grupos de trabalhos multifuncionais com profissionais de todos os níveis hierárquicos;
- i) Blog do presidente: comunicação direta com colaboradores via internet;
- j) Programa Bola da Vez: estilo Youtube, com comunicação horizontal de fábrica para fábrica, e conduzido por funcionários;
- k) Cartões de ideias: sugestões para melhorias contínuas são avaliadas diariamente pelas lideranças diretas;
- l) Videojornal usado para a difusão da cultura, valores e estratégias da empresa;
- m) Divulgação interna de vagas;
- n) Dois planos de saúde;
- o) Assistência à gestante;
- p) Inclusão de mulheres em trabalhos tradicionalmente executados por homens, tais como soldadoras, empilhadeiras;
- q) Programa Vila Saúde: oferece atendimento nas áreas de ortopedia, psicologia e cardiologia, além de exames laboratoriais;
- r) Reembolso na compra de medicamentos;
- s) Suporte necessário para cirurgias mais delicadas;
- t) Bolsas de estudo parciais subsídios para cursos de idiomas, graduação, pós-graduação e técnico;
- u) Plano de carreira;
- v) Previdência Privada;
- w) Coaching, Mentoring e Universidade Corporativa;
- x) Flextime envolvendo 25% dos colaboradores;
- y) Oficinas do lazer duas vezes por mês: todos podem jogar videogame e participar de aulas de alongamento;
- z) Incentivo aos colaboradores para participação em programas sociais voltados para crianças e adolescentes em Piracicaba;
- aa) Trabalho de solidariedade interna;

- ab) Nas crises econômicas ocorrem demissões, mas a Caterpillar evita ao máximo que ocorram.

7.4 SAMA

Mineradora de amianto crisotila sediada em Minaçu - GO.

Apresenta as seguintes políticas e ações de Gestão de Pessoas voltadas para a Qualidade de Vida dos seus colaboradores (AS MELHORES..., 2009, p. 206; 2011, p. 168-169; 2012, p. 172-173; 2013, p. 180-182; 2014, p. 186-188; 2015, p. 174-175; 2016, p. 124):

- a) Local isolado, a 400 km de Brasília e Goiânia, sendo grande fonte de empregos na região Centro-Oeste;
- b) O RH promove melhorias anuais de acordo com as demandas dos funcionários;
- c) Gestão Participativa para Planejamento Estratégico, Código de Conduta e demais tomadas de decisões;
- d) Comitê de Ética e tomadas de decisões a partir de brainstormings entre líderes e colaboradores;
- e) Política de retenção de talentos;
- f) 96,7% de identidade dos funcionários com a empresa: há três gerações de trabalhadores (filhos saem da cidade para estudar e, depois, voltam para trabalhar na Sama);
- g) Condomínio Sama: construído ao redor da empresa para funcionários e familiares;
- h) Casas e alojamentos para colaboradores que não são da cidade;
- i) Moradia e despesas por conta da empresa (a casa de solteiros já é mobiliada);
- j) Restaurante (para todas as refeições);
- k) Hospital 24 horas com atendimento ambulatorial e de especialidades, centro cirúrgico, laboratórios clínicos e leitos para internação;
- l) Escola de educação infantil, fundamental, médio e EJA (Educação de Jovens e Adultos) tudo com material custeado pela empresa;

- m) Escola SESI, também aberta à comunidade;
- n) Dois clubes com campos de futebol e quadra poliesportiva e um clube com quadra coberta e academia (dentro do complexo empresarial) para toda a família (a empresa paga academia fora da empresa), escola de música, sessões de cinema, parques, praças, ciclovias, estabelecimentos comerciais, agências bancárias e hotéis para visitantes;
- o) Preparação de líderes para identificação de colaboradores com transtornos mentais (inclusive stress e depressão) e usuários de álcool e substâncias psicoativas para serem encaminhados para aconselhamento e tratamento;
- p) Integração do funcionário: a esposa é convidada a participar para conhecer os benefícios;
- q) Bê-a-bá: programa de desenvolvimento e profissionalização dos cônjuges, filhos de colaboradores e prestadores de serviços (terceirizados) em parceria com o SESI e SENAI (cursos gratuitos de informática, corte e costura, secretariado e outros cursos oferecidos de acordo com os interesses do público-alvo);
- r) Previdência Privada;
- s) Plano de saúde com cobertura nacional;
- t) Subsídio de 80% dos medicamentos;
- u) Segundo Tempo: programa de preparação para a aposentadoria;
- v) Empréstimos emergenciais e para compra de materiais escolares;
- w) Flextime envolvendo 50% dos colaboradores;
- x) Latas de leite em pó: para colaboradores operacionais, seis latas por mês para filhos de 6 meses a 2 anos;
- y) Bolsa de estudo: 100% em idiomas, 70% em graduação, Pós, Mestrado;
- z) Comemorações com homenagens e presentes: aniversário, promoções, Dia da secretária, Dia da mulher, Dia dos homens, Dia das crianças, Dia dos pais, Natal (festa com 2.000 participantes), Festa Junina aberta (reúne 100.000 pessoas) tempo de casa (10, 20, 30 e 35 anos);
- aa) Mostra de talentos musicais (em 2014 houveram 17 apresentações);
- ab) Grupos de MBA in company em parceria com a FGV;
- ac) Bolsas de estudo para idiomas, graduação, pós-graduação e curso técnico;

- ad) Coaching e Mentoring;
- ae) Universidade Corporativa;
- af) Programa Estilo de Liderança Sama;
- ag) Avaliação 360^o: base para desenvolvimento de líderes e feedbacks individuais;
- ah) Projeto Sambaíba: comunidade engajada transforma material reciclável em artesanato;
- ai) Percepção geral: nada falta na Sama: os serviços são gratuitos para colaboradores e quase todos gratuitos para dependentes e mesmo a comunidade.

7.5 TRANSPES

Empresa de logística sediada em Betim - MG.

Apresenta as seguintes políticas e ações de Gestão de Pessoas voltadas para a Qualidade de Vida dos seus colaboradores (AS MELHORES..., 2015, p. 214-215; 2016, p. 18-21; 134):

- a) Funcionários recebem cursos de formação profissional;
- b) Qualidade dos veículos: confortáveis e modernos, os caminhões vêm com cama-leito, televisão, ar-condicionado, telefone corporativo, wi-fi cozinha, frigobar e até videogame. Comodidades que fazem diferença pra quem vive na estrada;
- c) Remuneração em todos os setores da empresa está acima do acordo coletivo dos sindicatos;
- d) Convênios com instituições de ensino que podem ser usados também pelos filhos dos funcionários;
- e) Vale-combustível, previdência-privada e descontos em farmácias;
- f) Casais homossexuais possuem os mesmos direitos dos heterossexuais, como plano de saúde extensível ao cônjuge;
- g) Tem sala de estudos, biblioteca, refeitório com três refeições diárias monitoradas por nutricionistas, sala de descanso com computadores,

televisão e sofás e um alojamento com doze vagas para os motoristas em trânsito;

- h) Apoio para a família de colaboradores, pois grande parte do quadro é formada por motoristas e operadores que viajam muito e se ausentam de casa em longos períodos;
- i) Projeto “Realize seu sonho”, idealizado em 2016: a empresa banca a realização de alguns sonhos de colaboradores, dentre eles, o casamento de uma colaboradora, a viagem para a Espanha de um colaborador e sua esposa e a reforma da casa de outro colaborador;
- j) Os colaboradores participam de tomadas de decisões e ajudam a elaborar metas;
- k) Há recrutamento interno;
- l) Quem trabalha no escritório pode fazer home-office e a empresa fornece notebook, celular e modem para internet.

7.6 LABORATÓRIO SABIN

Laboratório de patologia clínica sediada em Brasília - DF.

Apresenta as seguintes políticas e ações de Gestão de Pessoas voltadas para a Qualidade de Vida dos seus colaboradores (AS MELHORES..., 2011, p. 210-211; 2012, p. 210-211; 2013, p. 228-230; 2016, p. 144):

- a) Melhores práticas corporativas para mulheres (há mais mulheres que homens);
- b) Clima familiar e participação de colaboradores na reformulação da missão e valores organizacionais;
- c) Roda Viva: bate-papo semestral direto com a diretoria;
- d) Shift: ferramenta de e-mail corporativo para comunicação interna;
- e) Colaboração de colaboradores na elaboração da cartilha com o perfil de líderes;
- f) Carta de Comportamento: treinamento dado à liderança;
- g) Educação Corporativa, Coaching e Mentoring;
- h) 90% da gerência formada na empresa;

- i) 100% de vagas preenchidas por recrutamento interno;
- j) Job rotation;
- k) Plano de cargos e carreiras com monitoramento das competências dos funcionários e avaliação 360° permitindo a efetivação do programa de assessment na empresa;
- l) Bolsa de estudo: 25% para graduação e Pós, sendo 50% para os que têm quatro anos de empresa;
- m) Bolsa de estudo para cursos de idiomas e ensino técnico;
- n) Academia interna, pagamento de academia externa e incentivo para práticas esportivas coletivas (corrida);
- o) O término de curso de Graduação e Pós garante promoção salarial automática;
- p) 50% de curso de inglês visando atendimento de estrangeiros para a Copa de 2014 e Olimpíadas de 2016;
- q) Auxílio-alimentação (restaurante ou supermercado). Em Dezembro o valor é dobrado;
- r) Seguro de vida 100% custeado pela empresa;
- s) Plano de saúde;
- t) Plano odontológico extensivo aos familiares com 20% custeado pela empresa;
- u) Presente de mês de aniversário: Checkup anual para pais de colaboradores;
- v) Plano de aposentadoria, apoio psicológico, possibilidade de flextime (não para todos), cesta de benefícios flexível;
- w) Previdência Privada (a partir de 1 ano em regime de coparticipação);
- x) Auxílio-casamento (quase 1 salário mínimo);
- y) Auxílio- enxoval de bebê (1 salário mínimo);
- z) Auxílio-bebê (meio salário mínimo para crianças de 4 a 12 meses);
- aa) Auxílio na compra de notebook, carro, casa: a empresa financia sem juros, com desconto no salário;
- ab) Auxílio na compra de material escolar (o Depto de compras negocia com fornecedores conseguindo 30% de desconto com parcelamento em até 5 vezes);

- ac) Premiação para tempo de casa: 1 ano (um dia no spa ou salão de beleza); 5 anos (1 salário a mais); 10 anos (computador); 15 anos (viagem ao Nordeste); 20 anos (carro zero);
- ad) Flexitime para 25% dos colaboradores;
- ae) Equipe Esporte Sabin de corredores de rua de funcionários e familiares patrocinada pela empresa.

7.7 GOOGLE

Empresa multinacional estadunidense de serviços online e software com sede em São Paulo - SP.

Apresenta as seguintes políticas e ações de Gestão de Pessoas voltadas para a Qualidade de Vida dos seus colaboradores (AS MELHORES..., 2010, p. 251; 2011, p. 254-255; 2012, p. 228-229; 2013, p. 254-255).

- a) Sede da empresa em prédio ecologicamente correto e inteligente;
- b) Cultura de trabalho informal, colaborativo, participativo e descontraído (patinete, rede para tirar cochilo, bate papo em pufes e poltronas, instrumentos musicais, bilhar e outros jogos);
- c) É a cara da Geração Y;
- d) Elevada autoestima por passar no longo e afunilado processo de seleção e fazer parte dos “feras” da Google;
- e) Intranet sinérgica;
- f) Possibilidade de opinar e participar da criação de novos produtos;
- g) Acesso direto às lideranças (inclusive chefe do chefe);
- h) Comunicação Organizacional eficiente e eficaz;
- i) Verbas para colaboradores fazerem happy hour;
- j) Todo funcionário pode avaliar qualquer colega de trabalho;
- k) Engenheiros têm 20% do horário (1 dia da semana) para se dedicar a inovações não diretamente relacionadas ao próprio trabalho;
- l) Expatriação: oportunidade de aprendizagem e trabalhar no exterior com grande chance de ser atendida (o Banco de Vagas é globalizado);

m) Qualidade de Vida e Saúde:

- Plano de saúde e benefícios iguais para todos (do novo colaborador ao presidente);
- Previdência privada com contribuição partilhada (sendo optativa a contribuição da parte do colaborador);
- Reembolso por consulta com médico fora do plano de saúde;
- Reembolso para participar de grupos de caminhada;
- Reembolso para aulas de pilates no escritório e na academia;
- Reembolso para drenagem linfática e massagem;
- Reembolso anual para cobrir gastos com óculos e lentes oculares;
- Quem completa 30, 35, 38 e 40 anos ganha checkup grátis no Hospital Sírio-Libanês (São Paulo – SP) ou no MDM (Belo Horizonte – MG);
- Flextime para todos os colaboradores, mas com metas agressivas;
- Academia na sede ou reembolso para quem a frequenta fora;
- Baby Bonding Benefit: papais e mães ganham reembolso de R\$ 900 para gastar com qualquer serviço que ajude a família a passar mais tempo com o bebê;
- Auxílio-Paternidade de 1 mês com bônus de 1 salário mínimo;
- Estacionamento gratuito;
- Ir para o trabalho de bicicleta acumula pontos que são revertidos para beneficiar entidades assistenciais;
- Incentivo ao trabalho voluntário: 1 dia de trabalho anual é doado para entidades beneficentes; atividade voluntária de 1 hora vale U\$ 10 a mais na remuneração.

n) Educação e Tecnologia:

- Educação Corporativa, Leader-Coach, Coaching, Mentoring Avaliação 360º, Encarreamento Global);
- Reembolso de educação e incentivo a treinamento de R\$ 16 mil por ano independentemente de tempo de serviço no Google (R\$ 12.800 para cursos relacionados ao trabalho que executa no Google e R\$ 3.200 para cursos não relacionados ao Google para aumentar o capital cultural do colaborador);

- Notebook de presente na admissão, da marca escolhida pelo recém contratado;
- Incentivo de uso de todas as formas de comunicação: texto, voz e vídeo;
- Ajuda de custo de R\$ 112 para pagar a internet em casa e móvel;
- No Natal a equipe ganha smartphones.

o) Indicações:

- Processo de seleção, que demora dois meses, é muito exigente, por isso, a empresa incentiva cada funcionário a indicar conhecidos;
- Se o candidato for contratado, quem fez a indicação ganha um prêmio de R\$ 5 mil.

p) Brinquedos:

- Antes do primeiro dia de trabalho, o novato (Noogler) recebe: integração e intenso treinamento; “padrinho” ou “madrinha” para integrá-lo à empresa; em casa, um kit de boas-vindas com camiseta, boné, adesivos, meias, chaveiros, chinelos, canetas dentro de uma ecobag customizada; e-mail corporativo; um notebook com o sistema operacional de sua escolha (Windows, Mac ou Linux); happy hour com o presidente; ações do Google; autorização para gastar R\$ 100 na decoração da baia (a personalização da mesa de trabalho é incentivada);
- O recém-chegado tem ainda R\$ 250 para gastar na loja virtual da empresa, na compra de blusões, mochilas, cubos mágicos e camisetas;
- Desconto de 20% nos produtos da loja Google.

q) Festas:

- O Google é uma empresa festeira;
- Comitê de Cultura e Diversão se encarrega de propor atividades diversas;
- Há noites de cinema, festas tradicionais e temáticas, happy hour dentro da empresa (tradição no Google ao redor do mundo).

r) Bônus:

- Salários fixos acima da média paga pelo mercado (revisados anualmente), stock options (ações por meritocracia), forte cultura de remuneração variável por meritocracia;
- Peer Bônus: bônus concedido pela avaliação de colegas do mesmo nível no valor de R\$ 250;
- Spot Bônus: por recomendação do chefe imediato e avaliado pelo RH (de R\$ 550 a R\$ 36 mil);
- Premiações para coordenadores;
- Condecorações simbólicas (e-mails de reconhecimento e diplomas para serem afixados nas baias).

8 APRECIÇÕES CRÍTICAS

Atualmente, devido ao ritmo frenético do que se é cobrado de produtividade das pessoas, os termos “stress” e “trabalho” se situam muito próximos.

Nas empresas, o stress ocupacional, não fazendo distinção de cargos e funções, atinge desde os colaboradores que estão no topo da pirâmide hierárquica de comando até aqueles que estão no “chão de fábrica”.

O resultado disso é que o stress acaba afetando negativamente a organização como um todo.

Com o advento do fenômeno da Globalização, a aceleração de inovações nas áreas de tecnologias e de comunicação, o surgimento de novas formas de produção - em que cabe o trabalhador multifuncional - e o estabelecimento de metas de produtividade cada vez mais desumanas, na maioria das corporações a qualidade de vida e saúde do trabalhador só vêm sendo precarizadas.

O objetivo de grande parte das empresas para captar lucros cada vez maiores com custos cada vez menores no âmbito de um contexto econômico, político, social e cultural em crise é algo que tende sempre mais a fragilizar as condições de vida - ou até melhor dizendo, de sobrevivência - da maior parcela dos trabalhadores.

O desemprego maciço, a muitas vezes falta de oportunidades para desenvolvimento profissional e a alienação social em massa contribuem para agravar esse quadro.

No nosso dia a dia, percebemos claramente existir na maioria da população um ciclo vicioso cotidiano em que se trabalha para conseguir suprir as necessidades básicas para se viver - ou até sobreviver - e, neste processo, muitas pessoas se sujeitam a trabalhar em situações estressantes: com chefes insanos; sob pressões desumanas para se conseguir altos resultados em produtividade; em condições ambientais precárias; e outras várias situações que só debilitam a saúde do trabalhador.

Diante dessa situação, as esferas fisiológicas e psíquicas dos trabalhadores são afetadas negativamente em menor ou maior grau. O corpo e a mente reagem de várias formas e, na maioria das vezes, de maneira patológica - e/ou psicopatológica.

Não raramente a qualidade das relações interpessoais, dentro e fora do ambiente de trabalho, decai.

As empresas também recebem sua fatia de prejuízo visto que, devido à maior incidência de moléstias causadas pelo stress ocupacional, aumentam os índices de absenteísmo, cresce o custo com despesas médicas, fortifica-se a desmotivação no trabalho, precarizam-se os relacionamentos entre pessoas e instituições, dentre outras perdas que recaem sobre as corporações.

Esses fatores podem impossibilitar que as empresas atinjam suas metas de qualidade e produtividade, ganhem seus lucros e expandam-se num mercado cada vez mais competitivo.

É importante dizer que há empresas - tais como citamos no nosso trabalho - que adotam políticas de Gestão de Pessoas realmente comprometidas com a melhoria da qualidade de vida e saúde de seus colaboradores, porém, a maior parte delas não possui políticas de Gestão de Pessoas que valorize a própria vida do trabalhador, apresentado uma “mentalidade dinossáurica” de empreendedorismo.

Não só não percebem, como não querem perceber que, por exemplo, pessoas com mais tempo de trabalho estão estressadas pela quantidade de anos de serviços prestados.

Também não se atentam para o fato de que os mais jovens já são acometidos pelo stress devido ao contexto de concorrência selvagem entre pessoas em que vivem - tornando a organização um grande campo de batalha onde alguns vencem, porém, todos saem perdendo -, às inúmeras atividades a cumprir e às grandes responsabilidades a eles atribuídas.

É preciso não esquecermos que, hoje, a instabilidade no emprego e o próprio desemprego acabam sendo as principais causas da precarização do trabalho.

Porém, ações que podem ser tomadas pelo Governo Federal que favoreçam o trabalho terceirizado precário, formas contratuais de trabalho fragilizadas e a perda de direitos trabalhistas conquistados há décadas podem ainda piorar significativamente essa situação.

Deixar o stress ocupacional, esse fator tão presente no dia a dia, sem busca de soluções - e ainda mais fortalecido - é algo que torna o ambiente de trabalho cada vez mais hostil e sem condições adequadas para sua realização.

Esse quadro é prejudicial a toda a sociedade que, como percebemos no dia a dia, vive cada vez mais estressada e torna-se suscetível a ser cada vez mais alvo de

transtornos mentais tais como Depressão, Síndrome de Pânico, Síndrome de Burnout, Transtornos de Ansiedade, Fobias e outras psicopatologias.

As políticas de Gestão de Pessoas das melhores empresas para se trabalhar são exemplos de como as empresas podem atuar para valorizar a vida dos trabalhadores.

É trágico que boa parte do empresariado brasileiro, formada por aqueles empresários que estão em condições políticas de tomar decisões sobre os rumos da economia - sejam como políticos ou por terem forte influência sobre políticos -, tenha uma mentalidade que pense somente na obtenção de altos lucros à custa da exploração do trabalho alheio.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na escolha do tema para a produção deste trabalho de conclusão de curso buscamos encontrar um assunto atual, interessante, prazeroso para se ler e sobre o qual pudéssemos trazer uma importante contribuição acadêmica e social.

Tratar da questão do stress ocupacional nos foi uma tarefa prazerosa, pois à medida que escrevíamos sobre ele, conseguíamos enxergá-lo em ação no nosso próprio cotidiano.

Aprofundamos nosso conhecimento sobre o assunto através de atividades concentradas de pesquisa sob supervisão de nosso professor-orientador.

Considerando o momento do início do trabalho em relação ao momento de sua conclusão, nosso conhecimento sobre a relação entre stress, trabalho e qualidade de vida e saúde cresceu muito.

Não fazíamos ideia, por exemplo, - e foi algo que nos surpreendeu - de que há um bom stress (eustress) e um mau stress (distress), assim, hoje, quando ouvirmos alguém dizer que está estressado, já pensamos que muito provavelmente essa pessoa está sob efeito do distress.

Mas não seria nada elegante perguntar se ela está sob impacto do bom ou mau stress porque correríamos o risco de que nosso interlocutor achasse que estaríamos zombando dele.

Definitivamente, as palavras “eustress” e “distress” não fazem parte do vocabulário do senso comum.

O que encontramos nas teorias acerca do stress ocupacional reforçou o que vemos no nosso dia a dia, possibilitando-nos a percepção da relação entre realidade e teoria e vice-versa.

É visível nas conversas com colegas de trabalho, de faculdade e entre amigos, o quanto o stress está presente nas suas vidas e que muitos deles não têm informações básicas sobre suas causas e efeitos, e nem sobre as formas de prevenção e tratamento.

Assim, tal como ocorre com muitos trabalhadores no mundo todo, acaba-se adoecendo silenciosamente.

Pronuncia-se muito a palavra “Estou estressado!”, mas no cotidiano das pessoas pouco se sabe sobre o stress.

Tanto é isso que há pessoas visivelmente acometidas pelo stress que negam a si mesmas essa realidade e afirmam que não estão estressadas, de forma alguma.

Mal sabem elas que uma das condições sintomáticas do stress é considerar-se não estar estressado, já estando há muito tempo.

A estigmatização do “ser personalidade fraca” ronda, e muito - principalmente no imaginário dos profissionais com comportamento muito competitivo e/ou em busca de autoafirmação constante - o mundo corporativo onde stress é coisa de “gente fraca” e sinônimo de impotência profissional.

Nesse mundo, muitos profissionais - sendo uma enorme parcela composta por executivos e profissionais especializados - escondem seu sofrimento para, inclusive, não perderem seus empregos.

Sobre o processo de elaboração e conclusão desta pesquisa, cremos que conseguimos atingir satisfatoriamente o objetivo que enunciamos nas páginas iniciais, pois **produzimos um estudo sobre a melhoria da qualidade de vida e trabalho, identificando elementos que compõem o impacto do stress em executivos e profissionais administrativos e técnicos, bem como apresentamos práticas anti-stress para serem utilizadas na vida cotidiana e, em particular, nas empresas.**

Ressaltamos o que dissemos no início: “A elaboração desta pesquisa tem como **justificativa** tratar-se da produção, ainda que singela, de um significativo estudo acadêmico que disponibiliza informações para estudantes e profissionais da Administração visando à melhoria da qualidade de vida desse público.

Visto de uma perspectiva interdisciplinar, trata-se de uma interessante contribuição à área de Gestão de Pessoas na interface com a área da Saúde do Trabalhador”.

Trabalhamos com muita dedicação, automotivação e senso de responsabilidade na produção deste estudo tanto no que diz respeito à pesquisa e apresentação de informações científicas e atuais - e de fácil entendimento - sobre o stress ocupacional como no que diz respeito especificamente à sua formatação de acordo com as normas da ABNT para a produção de trabalhos acadêmicos.

A maior parte de nossa vivência em escrever este trabalho acadêmico foi de bons momentos: os tempos dedicados à pesquisa e leitura de livros e revistas especializadas, os encontros para recebermos orientações e os momentos em que conversávamos sobre as tarefas a realizar e os resultados que delas obtínhamos.

Mas, também, passamos por momentos de tensão e stress - ei-lo, o stress, aqui, às vezes como eustress e, muitas vezes, como distress - ao nos depararmos com decisões a tomar e prazos a cumprir para entrega de tarefas, ao sermos desafiadas a desenvolver e apresentar nossos pontos de vista sobre o que líamos em forma de escrita e, principalmente, quanto à preocupação com o resultado final do trabalho e sua avaliação pela Banca Examinadora.

Esses bons e maus momentos são inestimáveis e ficarão guardados para sempre em nossas memórias e nossos corações. Participar da vida acadêmica foi extremamente gratificante e compensador. Foi-nos a realização de um sonho.

Sobre toda a experiência que adquirimos nesse processo, não há nada que nos consiga tirar já que ninguém consegue nos roubar o conhecimento.

O conhecimento é uma dádiva que podemos oferecer e todo o esforço por adquiri-lo e aprimorá-lo em sabedoria é uma virtude que nos faz pessoas melhores.

Sentimo-nos ainda muito mais felizes porque o conhecimento que adquirimos e apresentamos neste estudo é algo que podemos compartilhar no nosso cotidiano com nossos familiares e amigos, contribuindo para o bem-estar daqueles que amamos.

É com grande alegria e satisfação, após termos, juntas, vivenciado todas as etapas de elaboração deste trabalho, que recomendamos aos demais alunos que vivam este momento como único, com companheirismo e planejamento, sempre virtudes necessárias para as pessoas e equipes que irão elaborar seu trabalho de conclusão de curso .

Os dez mandamentos de um caminhador

- 1. Nunca medir a distância.*
- 2. Nunca medir a altura.*
- 3. Nunca medir o tempo.*
- 4. Ser dos caminhos, mas não lhes pertencer.*
- 5. Conversar com o silêncio.*
- 6. Encarar o sol e a chuva como companheiros.*
- 7. Não caminhar como se fosse uma obrigação.*
- 8. Não encarar um caminho como um desafio.*
- 9. Respirar fundo e pisar leve.*
- 10. Repartir com todos o pão. Até com o cão.*

Dalmo Saraiva

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AS MELHORES empresas para você trabalhar, São Paulo, Edição Especial Você S/A, 2009.

_____, São Paulo, Edição Especial Você S/A, 2010.

_____, São Paulo, Edição Especial Você S/A, set. 2011.

_____, São Paulo, Edição Especial Você S/A, set. 2012.

_____, São Paulo, Edição Especial Você S/A, set. 2013.

_____, São Paulo, Edição Especial Você S/A, out. 2014.

_____, São Paulo, Edição Especial Você S/A, out. 2015.

_____, São Paulo, Edição Especial Você S/A, out. 2016.

AYAN, Steve. Rir para relaxar. **Mente Cérebro**, São Paulo, edição especial n. 53, p. 24-27, 2016. (edição com capa dupla. Matéria da capa “Descansar é terapêutico”).

BRASIL. Ministério da Saúde. **Relatório final da VIII Conferência Nacional de Saúde**. p. 4-5, 1986. Disponível em: <http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/8_conferencia_nacional_saude_relatorio_final.pdf>. Acesso em: 26 mar. 2016.

BRASIL. Ministério da Saúde / Secretaria Nacional de Assistência à Saúde. **ABC do SUS**: diretrizes e princípios. Brasília: MS / Secretária Nacional de Assistência à Saúde, 1990.

CARVALHO, Gumae. Ambientes tóxicos: cenário de muitas incertezas e o aumento cada vez maior de pressão e estresse sobre equipes enxutas em busca de resultados desafiadores têm afetado o clima das empresas. **Melhor Gestão de Pessoas**, São Paulo, edição Melhor Especial 2016 Saúde, p. 26-33. 2016.

CASTRO, Carol. Stress: como usar a seu favor. **Superinteressante**, São Paulo, ed. 355, p. 34-43, dez. 2015.

CASTRO, Jason. É preciso dormir. **Mente Cérebro**, São Paulo, edição especial n. 53, p. 14-15, 2016. (edição com capa dupla. Matéria da capa “Descansar é terapêutico”).

CHIAVENATO, Idalberto. Estresse, conflito e negociação. In: CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. 3. ed. Barueri, SP: Manole, 2014. cap. 12, p. 263-291.

COHEN, David; CID, Thiago. Dá prá ser feliz no trabalho ? **Época**, São Paulo, p. 64- 71, 13 jul. 2009.

CORRÊA, Selma. O cérebro sobrecarregado. **Mente Cérebro**, São Paulo, edição especial n. 53, p. 14-21, 2016. (edição com capa dupla. Matéria da capa “Quando o cansaço nos faz adoecer”).

COSTA, José Eduardo. O chefe em crise. **Você S/A**, São Paulo, ed. 174, p. 26-36, dez. 2012.

DIAS, Anne. Até onde você aguenta? **Você S/A**, São Paulo, ed. 70, p. 16-23, abr. 2004.

DIEGUEZ, Consuelo. Stress: a vida além do limite. **Exame**, São Paulo, ed. 820, ano 38, n. 12, p. 26-35, 23 jun. 2004.

ENGLERT, Hermann. Sinal de alerta. **Mente Cérebro**, São Paulo, edição especial n. 7, p. 12-21, 2004.

EPSTEIN, Robert. Combate à exaustão mental. **Mente e Cérebro**, edição especial revista e atualizada, p. 16-23, 2012. (Doenças do cérebro: Estresse e Ansiedade, 3).

ESPECIAL Saúde Mental. **Harvard Business Review Brasil**, São Paulo, ed. 92, suplemento especial Publieditorial, p. 1-10, out. 2014.

GIARDINO, Andrea; OHL; Murilo; VIEIRA, Vanessa. Epidemia workaholic. **Você S/A**, São Paulo, ed. 155, p. 30-37, maio. 2011.

GONZALEZ, Letício. Aqui e Agora. **Superinteressante**, São Paulo, ed. 365, p. 26-35, set. 2016.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de Competências e Gestão de Talentos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

HIRSCH, Daniela. **Você S/A**, Especial Saúde, ed. 139, p. 71-83, jan. 2010.

KHALFA, Stéphanie. Melodia para melhorar o ânimo. **Mente Cérebro**, São Paulo, edição especial n. 37, p. 78-81, 2012.

KRAFT, Ulrich. Esgotamento total. **Mente Cérebro**, São Paulo, edição especial n. 7, p. 22-29, 2012.

KUSY, Mitchell; HOLLOWAY, Elisabeth. **Profissionais tóxicos**: descubra e neutralize as atitudes que sabotam sua equipe. São Paulo: Gente, 2010.

LEAL, Gláucia. O trabalho que faz adorecer. **Mente e Cérebro**, edição especial revista e atualizada, p. 24-29, 2012. (Doenças do cérebro: Estresse e Ansiedade, 3).

_____. Tempo para não fazer nada. **Mente Cérebro**, São Paulo, ano 12, n. 285, p. 54-56, 2012.

LEITER, Michael P.; MASLACH, Christina. No limite do estresse. **Mente Cérebro**, São Paulo, n. 267, p. 22-31, abr. 2015.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Psicologia do trabalho**: psicossomática, valores e práticas organizacionais. São Paulo: Saraiva, 2008.

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

MARINO, Caroline; NEVES, Nina; ROSSI, Lucas. Viramos escravos da tecnologia ? **Você S/A**, São Paulo, ed. 178, p. 27-37, mar. 2013.

MARINO, Caroline; ROSSI, Lucas. Adeus, trabalho chato. **Você S/A**, São Paulo, ed. 168, p. 32-41, jun. 2012.

MARTINS, Gilberto de Andrade; LINTZ, Alexandre. **Guia para elaboração de Monografias e Trabalhos de Conclusão de Curso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MECANISMOS de enfrentamentos. In: WIKIPÉDIA. São Francisco: Wikipédia, 2013. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Mecanismos_de_enfrentamento>. Acesso em: 13 jul. 2016.

MEYER-LINDENBERG, Andreas. Cidades enlouquecedoras. **Mente Cérebro**, São Paulo, edição especial n. 53, p. 28-30, 2016. (edição com capa dupla. Matéria da capa “Quando o cansaço nos faz adoecer”).

NEVES, Nina. Como encontrar satisfação no trabalho. **Você S/A**, São Paulo, ed. 183, p. 30-33, ago. 2013.

O LIVRO da Psicologia. São Paulo: Globo, 2012.

OLIVERIO, Alberto. Meditação para mudar o cérebro. **Mente e Cérebro**, São Paulo, edição especial revista e atualizada, p. 62-65, 2012. (Doenças do cérebro: Estresse e Ansiedade, 3).

PEREIRA, Érico Felden; TEIXEIRA, Clarissa Stefani; SANTOS, Anderlei dos. Qualidade de vida: abordagens, conceitos e avaliação. **Revista Brasileira de Educação Física e Esporte**, São Paulo, v. 26, n. 2, p. 241-250, abr./jun. 2012.

PEREZ, Fabíola; BRANDALISE, Camila. Poder da nova meditação. **Isto é**, São Paulo, ano 39, ed. 2.410, p. 56-61, 17 fev. 2016.

PORATH, Christine. Antídotos contra a grosseria. **Mente Cérebro**, São Paulo, ano 12, n. 285, p. 46-51, 2012.

QUALIDADE DE VIDA. In: SIGNIFICADOS. Matosinhos, Portugal: 7 Graus, 2011. Disponível em: <<http://www.significados.com.br/qualidade-de-vida/>>. Acesso em: 26 mar. 2016.

RAMOS, Luís Marcelo Alves. **Atividades de Educação em Saúde para prevenção da AIDS no local de trabalho**: análise crítica de um estudo de caso. 2002. 276 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, Campinas.

RODRIGUES, Anna Carolina. O lado bom do estresse. **Você S/A**, São Paulo, ed. 213, p. 38-41, abr. 2016.

SADOCK, Benjamin James; SADOCK, Virginia Alcott. Fatores psicológicos que afetam condições médicas e medicina psicossomática. In: SADOCK, Benjamin James; SADOCK, Virginia Alcott. **Compêndio de Psiquiatria: Ciência do Comportamento e Psiquiatria Clínica**. 9. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008. Cap. 28, p. 877-905.

SADRE-CHIRAZI-STARK, Michael; SADMAYER, Peter. A herança de Ötzi. **Mente Cérebro**, São Paulo, edição especial n. 7, p. 5-15, 2004.

SAMPAIO, Jáder dos Reis. O Maslow desconhecido: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 44, n. 1, p. 5-16, jan.-mar. 2009.

SAÚDE. In: WIKIPÉDIA. São Francisco: Wikipédia, 2013. Disponível em: <<https://pt.wikipedia.org/wiki/Sa%C3%BAde>>. Acesso em: 26 mar. 2016.

SCHMIDT, Mathias V.; SCHWABE, Lars. As duas faces do estresse. **Mente e Cérebro**, edição especial revista e atualizada, p. 6-15, 2012. (Doenças do cérebro: Estresse e Ansiedade, 3).

SEGATTO, Cristiane. Infarto por stress: desarme essa bomba. **Época**, São Paulo, n. 387, p. 84-89, 17 out. 2005.

SEGATTO, Cristiane; BUSCATO, Marcelo. A saúde dos brasileiros piorou. **Época**, n. 631, p. 82-90, 21 jun. 2010.

SELYE, Hans. **Stress: a tensão da vida**. 2. ed. São Paulo: Ibrasa, 1965 apud LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Psicologia do trabalho: psicossomática, valores e práticas organizacionais**. São Paulo: Saraiva, 2008.

SENDIN, Tatiana. Desmotivados crônicos. **Você RH**, São Paulo, ed. 25, p. 18-27, mar./abr. 2013a.

_____. Por que paramos de pensar. **Você RH**, São Paulo, ed. 28, p. 24-32, out./nov. 2013b.

SENDIN, Tatiana. Por que estamos tão isolados ? **Você RH**, São Paulo, ed. 32, p. 20-27, jun./jul. 2014.

_____. Precisamos falar sobre stress. **Você RH**, São Paulo, ed. 42, p. 52-57, fev./mar. 2016.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SOUZA, Luís Claudio Paiva de; FONTES, Carlos Eduardo Mazzuco. **Qualidade de Vida no Trabalho: Saúde Emocional e Gestão Estratégica**. São Paulo: Edicon, 2009.

TOZZI, Elisa. Por que ainda trabalhamos tanto? **Você S/A**, São Paulo, ed. 142, p. 27-41, abr. 2010.

VILLAS BOAS, Bruno . Crise econômica eleva acúmulo de funções em empresas. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 26 jan. 2016. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2016/06/1785693-crise-economica-eleva-acumulo-de-funcoes-em-empresas.shtml>>. Acesso em: 10 jul. 2016.

WENNER, Melinda. Brincar é coisa séria. **Mente Cérebro**, São Paulo, edição especial n. 53, p. 16-23, 2016. (edição com capa dupla. Matéria da capa “Descansar é terapêutico”).

WILHELM, Klaus. O poder do verde. **Mente Cérebro**, São Paulo, edição especial n. 53, p. 6-13, 2016. (edição com capa dupla. Matéria da capa “Descansar é terapêutico”).

ZANELLI, José Carlos et al. **Estresse nas organizações de trabalho: compreensão e intervenção baseadas em evidências**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

ZERBINATTI, Emanuela; OVADIA, Daniela. Um pouco de silêncio, por favor... . **Mente Cérebro**, São Paulo, edição especial n. 53, p. 34-38, 2016. (edição com capa dupla. Matéria da capa “Descansar é terapêutico”).