

OMNIA SAÚDE

Faculdades Adamantinenses Integradas (FAI)
www.fai.com.br

BENETTI, Caroline; MAGRI, Natália; CAMPOS, Dinael Corrêa de; GOULART JÚNIOR, Edward; CAMARGO, Mário Lázaro; FEIJÓ, Marianne Ramos. A importância de ações estratégicas de gestão de pessoas no manejo do estresse e de estressores ocupacionais. *Omnia Saúde*, v.11, n.2, p.09-24, 2014.

ISSN versão Online 2236-188X
ISSN versão Impressa 1806-6763

Recebido em: 05/11/2014
Revisado em: 14/12/2014
Aceito em: 21/12/2014

A IMPORTÂNCIA DE AÇÕES ESTRATÉGICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NO MANEJO DO ESTRESSE E DE ESTRESSORES OCUPACIONAIS

THE IMPORTANCE OF STRATEGIC ACTIONS OF PERSONNEL MANAGEMENT AT ADMINISTRATION OF OCCUPATIONAL STRESS AND STRESSORS

Caroline Benetti

Psicóloga (UNESP)

Natália Magri

Psicóloga (UNESP)

Dinael Corrêa de Campos

Doutor em Psicologia (PUC/Campinas)
Professor do Departamento de Psicologia da Faculdade de Ciências (UNESP)

Edward Goulart Júnior

Doutor em Psicologia (PUC/Campinas)
Professor do Departamento de Psicologia da Faculdade de Ciências (UNESP)

Mário Lázaro Camargo

Doutor em Psicologia (UNESP)
Professor do Departamento de Psicologia da Faculdade de Ciências (UNESP)

Marianne Ramos Feijó

Doutora em Psicologia (PUC)
Professora do Departamento de Psicologia da Faculdade de Ciências (UNESP)

Contato: Prof. Dr. Mário Lázaro Camargo, Unesp – Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Faculdade de Ciências, Departamento de Psicologia. Av. Eng. Luiz Edmundo Carrijo Coube, 14-01, Vargem Limpa, CEP 17033-360 – Bauru, SP, Telefone: (14) 3103-6087. E-mail: mario.camargo@fc.unesp.br.

RESUMO

A introdução de novas tecnologias nos contextos de trabalho obriga as organizações contemporâneas a buscarem novas estruturas e processos produtivos como também novos modelos de gestão, sobretudo de gestão de pessoas. A forte cobrança por resultados positivos podem favorecer problemas de saúde referente ao estresse causado por um ambiente altamente competitivo; estudos revelam que o estresse é uma realidade presente nas organizações na atualidade. A presença do estresse em trabalhadores traz prejuízos tanto para as organizações (com o aumento do absentismo, rotatividade,

conflitos interpessoais, etc.) como para os indivíduos que podem ter sua qualidade de vida reduzida. O texto apresentado pretende destacar a importância da identificação da presença do estresse em trabalhadores e a identificação dos possíveis estressores do ambiente de trabalho, visando, mediante estratégias de gestão, a proposição de intervenções voltadas à promoção da saúde e bem estar ocupacionais. A identificação dos possíveis estressores nos ambientes de trabalho torna-se fundamental, uma vez que eles predis põem a presença do estresse nos trabalhadores. Logo, identificá-los torna-se estratégico para a prevenção e manejo do estresse ocupacional. O texto também se propõe a apresentar algumas estratégias de gestão de pessoas que podem favorecer a prevenção e intervenção dos estressores ocupacionais.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas; Estresse Ocupacional; Saúde Ocupacional.

ABSTRACT

The introducing of new technologies at work contexts forces the contemporary organizations to search new structures and productive processes, as well as new management models, mainly personnel management. A strong pressure by positive results can favour health problems concerning to stress, which is caused by a highly competitive environment; studies reveals that stress is a present reality at organizations nowadays. The presence of stress on workers cause harm to organizations (due to absenteeism increasing, turnover, interpersonal conflicts, etc.) and individuals, whose life quality can be decreased. This text intends to highlight the importance of identifying stress presence on workers and eventual stressors at workplaces, with the objective of, through management strategies, propose interventions guided to promote occupational health and welfare. Identifying eventual stressors at workplaces becomes an essential task, because those signs predispose the stress presence on workers. Therefore, discovering them is a strategic way to preventing and managing of occupational stress. This text also proposes to show some personnel management strategies which can favour the prevention of occupational stressors, as well as interventions on them.

Keywords: Personnel Management; Occupational Stress; Occupational Health.

INTRODUÇÃO

O mundo do trabalho tem passado por acentuadas transformações, sobretudo relacionadas a temáticas como a globalização, flexibilização da estrutura organizacional, busca incessante pela competitividade, novas formas de organização do trabalho e a presença de modelos e tecnologia de gestão mais modernos. Essas transformações estão vinculadas também à geração de diferentes ocupações e com o surgimento de outros tipos de organizações, dando espaço a postos de trabalho. Nesse cenário apresentado, as organizações necessitam de profissionais que possuam competências técnicas integradas à presença de competências humanas, o que gera outros desafios para a formação e capacitação desses trabalhadores.

A alta competitividade e a concorrência entre as organizações elevam a necessidade de aprimoramento dos recursos, tecnologias e, principalmente, de estratégias de gestão de pessoas, uma vez que há atualmente a exigência de um domínio cada vez maior de conhecimentos e habilidades relacionais. Sendo assim, o comprometimento dos trabalhadores com o trabalho e a sua capacidade de estabelecer relacionamentos interpessoais positivos passam a ser condição para que as organizações atinjam seus objetivos. Essa mudança de foco, com atenção maior para os trabalhadores,

ocorre porque os indivíduos podem se configurar como o grande diferencial que possibilitará vantagem competitiva às organizações.

Autores como Zille, Braga e Marques (2012) argumentam que nas últimas décadas, e de forma intensa nos dias atuais, a introdução de novas tecnologias nas organizações vem impulsionando um amplo redesenho nas estruturas, nos processos e nos modelos de gestão de pessoas. Para os autores, as novas tecnologias aceleram os processos de mudanças organizacionais, envolvendo não apenas a necessidade de se alterar políticas, procedimentos e estruturas, mas também a introdução de diversificadas formas e comportamento dos indivíduos e equipes de trabalho.

A busca de vantagens competitivas com ênfase nas atitudes dos trabalhadores e das equipes exige das organizações, por um lado, novas estratégias de gestão de pessoas, sobretudo relacionadas às ações educativas no trabalho e por melhores condições nesse ambiente. Por outro lado, aumenta as expectativas sobre o desempenho desses trabalhadores e equipes, uma vez que há forte pressão para o aumento da produtividade e qualidade dos bens e serviços produzidos. A pressão por maiores e melhores desempenhos, quando exercida de forma desmedida e sem contrapartidas adequadas, pode gerar forte tensão, impactando na saúde e na qualidade de vida dos trabalhadores.

De acordo com Zanelli (2010), frente à forte cobrança pelo aumento da produtividade, os trabalhadores estão desenvolvendo problemas de saúde relacionados ao estresse causado pelo ambiente de trabalho – que, como exposto anteriormente, é extremamente competitivo e procura, cada vez mais, trabalhadores eficientes e comprometidos.

Inúmeros estudos revelam que o estresse é uma realidade muito presente nos contextos de trabalho e está presente na maioria das organizações, acometendo tanto os trabalhadores operacionais, como os que exercem cargos de gestão (MURTA; TRÓCOLI, 2004; LIPP, 2005; PAIVA; COUTO, 2008; GOULART JÚNIOR; LIPP, 2008, 2011; RIBAS, 2009; ZILLE; BRAGA; MARQUES, 2012; GOULART JÚNIOR et al., 2014).

Assim sendo, a presença do estresse em trabalhadores torna-se um fenômeno frequente nas organizações de trabalho na atualidade. Lipp (2001) realizou estudos que revelaram um alto nível de estresse em diferentes profissões, tanto em homens em como mulheres – tais como executivos, policiais militares, professores e bancários. Segundo Goulart Júnior e Lipp (2011), o estresse associa-se à relação entre estilos de liderança e a presença de estressores no contexto de trabalho. O estudo realizado pelos autores, que envolveu professores da rede pública estadual de ensino básico, mostra que o estilo de liderança liberal no contexto escolar por parte do núcleo administrativo da escola, sobretudo da direção, é o maior gerador de estresse nos professores nesse ambiente. Ainda de acordo com Lipp e Sadir (2009) em uma pesquisa realizada com adultos inseridos no mercado de trabalho, em quase todas as categorias profissionais, o excesso de atividades, a falta de planejamento e os conflitos de interesses e valores aparecem como os principais fatores de estresse nos contextos de trabalho.

Murta e Tróccoli (2004) apontam que o trabalho é uma das fontes de satisfação de diversas necessidades humanas, como autorrealização, manutenção de relações interpessoais e sobrevivência. Entretanto, salientam que ele pode se tornar fonte de adoecimento quando apresenta fatores de risco para a saúde sem que o trabalhador disponha de repertório suficiente para se proteger desses riscos. Martins et al. (2000) ressalta que o estresse no trabalho é o resultado de um conjunto de várias situações ou condições, que são potencialmente desestabilizadoras em virtude de incongruências ou da falta de adaptação entre pessoas e ambiente laboral. Esses estudos reforçam a presença e o avanço

do estresse ocupacional nos contextos de trabalho e, portanto, para a relevância dos estudos sobre o tema e da atuação sobre o problema.

A presença do estresse em trabalhadores traz prejuízos significativos para a organização, sobretudo relacionados a altos índices de absenteísmo, rotatividade, conflitos interpessoais no trabalho, baixa produtividade, como também para as próprias pessoas que podem desenvolver diversas patologias e ter sua qualidade de vida reduzida. Além de interferir na vida diária dos trabalhadores no sentido de alteração dos níveis de satisfação, o estresse ocupacional tem sido estudado por alterar a produtividade e saúde dos trabalhadores, ocasionando dificuldades de atenção e concentração, confusão mental, perda temporária da memória, irritabilidade, fadiga, mal-estar generalizado e acidentes de trabalho. Goulart Júnior et al. (2014) corroboram a afirmação e relatam que o estresse minimiza a qualidade de vida das pessoas, afetando seu comportamento nos diferentes âmbitos de sua vida, especialmente no âmbito profissional.

OBJETIVO

O texto apresentado pretende destacar a importância da identificação dos possíveis estressores nos contextos de trabalho é fundamental, já que eles predisõem a presença do estresse nos indivíduos. Logo, identificá-los com precisão torna-se indispensável para a prevenção e o manejo do estresse laboral, assim como de suas consequências nocivas às organizações e aos trabalhadores.

Entendemos que a adoção de ações estratégicas no processo de gestão de pessoas, em suas políticas e práticas, pode favorecer, além de um diagnóstico sobre aspectos funcionais e disfuncionais do trabalho, intervenções mais apropriadas em direção a um ambiente de trabalho de maior qualidade para satisfação do trabalhador e, conseqüentemente, maior êxito na obtenção dos resultados organizacionais almejados.

METODOLOGIA

Para o desenvolvimento do estudo sobre o tema “ações estratégicas de gestão de pessoas no manejo do estresse e de estressores ocupacionais”, bem como para a adequada condução do processo reflexivo que nos permitiu alcançar as discussões e considerações adiante apresentadas, realizamos uma revisão de literatura abrangendo referenciais bibliográficos produzidos por pesquisadores brasileiros (artigos científicos indexados em bases de dados como SCIELO, LILACS e BIREME; dissertações e teses presentes no Banco de Teses da CAPES, além de anais de congressos e livros publicados), posto que nos interessou a verificação das condições atuais da temática – objeto deste estudo – e suas respectivas formas de enfrentamento no contexto das organizações brasileiras. A seguir, apresentamos os resultados e discussões de nossos achados.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Gestão estratégica de pessoas como diferencial para o desenvolvimento do trabalhador e da organização: ênfase em ações preventivas

Para uma organização, a produtividade e qualidade dos seus serviços e produtos estão diretamente ligadas à atuação dos profissionais envolvidos no processo produtivo, bem como às condições nas quais realizam seu trabalho. Assim sendo, trabalhadores qualificados e comprometidos, aliado a

condições positivas de trabalho podem garantir à organização melhores resultados incrementando em sua competitividade perante o mercado onde atua.

A possibilidade de aprimoramento profissional e a atuação em condições favoráveis de trabalho propicia a permanência do trabalhador em seu posto de trabalho, diminuindo as taxas de rotatividade e de absenteísmo. Portanto, é importante que as organizações invistam em estratégias de políticas e práticas de gestão de pessoas, sobretudo àquelas relacionadas à promoção da saúde e de qualidade de vida do trabalhador. Entende-se por **políticas** os princípios, direcionamentos e diretrizes que dão suporte às decisões organizacionais; e **práticas** são os procedimentos (técnicas, ações) utilizadas para a implementação dessas decisões.

Um olhar especial para essas políticas e práticas de gestão de pessoas pode se tornar um diferencial importante das organizações quando estão alinhadas com os seus objetivos estratégicos. Essa conexão se caracteriza atualmente como um desafio para os profissionais da área de gestão de pessoas, uma vez que, por um longo período, esse setor se restringiu a atividades de ordem administrativa.

O trabalhador, ao se inserir em uma organização assumindo um posto de trabalho, traz consigo expectativas de diversas ordens, sobretudo no que tange ao seu processo de desenvolvimento profissional, como também há expectativas por parte das organizações sobre o desempenho e atuação dos empregados. O equilíbrio entre o atendimento das expectativas e necessidades da organização com as expectativas e necessidades dos trabalhadores se configura como o grande desafio das ações de gestão estratégica de pessoas na atualidade.

Segundo Marras (2008), a gestão de pessoas tem se tornado um processo central de mudanças nas organizações. Assim, o departamento de recursos humanos (RH), que anteriormente atuava apenas com processos ligados à contratação, treinamentos e desligamento de trabalhadores, hoje se transformou (ou deveria se transformar) em um setor que deve atuar estrategicamente com foco na gestão de pessoas, visando ao êxito dos resultados organizacionais e impulsionando as ações organizacionais por meio de medidas verdadeiramente inovadoras em relação às pessoas.

Murta (2007) aponta que, para que isso ocorra, a gestão estratégica de pessoas deve basear-se na concepção de interdependência entre um ambiente de trabalho benéfico e a produtividade de seus trabalhadores, objetivando assegurar, dessa forma, tanto o desenvolvimento das pessoas quanto o desenvolvimento da organização. Para isso, as condições de trabalho devem ser favoráveis e os fatores de risco de adoecimento no trabalho devem ser minimizados, fazendo com que o trabalho seja uma fonte de satisfação de necessidades humanas e com o menor risco provável de adoecimento. Faz-se importante, sobretudo, que sejam identificadas as necessidades presentes no ambiente organizacional por meio de ações investigativas e/ou diagnósticas e, a partir daí, as organizações devem planejar intervenções com foco na amenização dos fatores disfuncionais presentes.

A identificação de fatores que necessitem de melhorias e ajustes nos contextos de trabalho caracteriza-se como uma importante estratégia de gestão organizacional na medida em que favorece a otimização de recursos alocados em atendimento a necessidades reais. Favorece também um ambiente de trabalho mais produtivo e saudável, contribuindo para melhoria da qualidade de vida das pessoas que neles atuam.

A gestão do estresse ocupacional, como também da qualidade de vida dos trabalhadores, exige mudanças na cultura da organização, demandando principalmente a transformação na visão dos gestores, para que sejam priorizados os investimentos em ações preventivas, antecipando-se às situações disfuncionais do trabalho tais como, perdas excessivas, retrabalho, descompromisso,

insatisfação, acidentes de trabalho, doenças ocupacionais e excesso de conflitos (ALBUQUERQUE; LIMONGI-FRANÇA, 1998).

Para que um quadro de melhores resultados e de melhores condições de trabalho se estabeleça em uma organização, é preciso, por exemplo, que nas ações de gestão estratégica de pessoas estejam incluídas, principalmente, práticas de capacitação e de desenvolvimento profissionais, de acompanhamento dos níveis de satisfação e comprometimento, de identificação de situações que coloquem em risco a saúde do trabalhador, bem como dos resultados obtidos pelo trabalho, entre outras. Estratégias para esses diagnósticos devem incluir ações participativas dos trabalhadores e favorecer o diálogo franco, ações de gestão do desempenho e pesquisas que monitorem o clima organizacional, por exemplo.

Uma característica eminente da gestão estratégica de pessoas relacionada à atitude das lideranças deve ser o foco em ações preventivas, por meio de uma visão que demanda planejamento, acompanhamento constante e utilização de medidas que antecipem possíveis riscos. Essa estratégia deve ser adotada para que os profissionais responsáveis pelos setores de trabalho não se ocupem apenas com questões administrativas e problemas decorrentes das próprias ações mal planejadas e executadas.

Ações preventivas relacionadas à saúde dos trabalhadores, além de proporcionarem melhorias na vida dos próprios, podem evitar problemas decorrentes de afastamentos do trabalho, dos altos índices de *turnover*, queda da produtividade, falhas de qualidade na execução das tarefas profissionais, índices elevados de acidentes de trabalho, conflitos nas relações interpessoais, entre outros. Dessa maneira, as estratégias de gestão de pessoas estarão ligadas diretamente aos resultados da organização, antecipando e antevendo possíveis problemas.

A mudança de foco para ações preventivas nas práticas de gestão estratégica de pessoas pode, também, assegurar medidas a serem incorporadas no cotidiano da organização, já que estariam aliadas aos resultados de produtividade e busca de excelência profissional. Além disso, seria possível planejar ações a serem desenvolvidas em longo prazo, em consonância com o contínuo desenvolvimento dos trabalhadores.

Além de ações preventivas, a gestão estratégica de pessoas deve pautar-se, quando possível, em práticas cujos resultados sejam passíveis de mensuração, já que em um ambiente corporativo é necessário apresentar dados objetivos para a comprovação da eficácia das ações implantadas; para esclarecer os resultados das ações de gestão de pessoas, é preciso identificar quais foram as alterações proporcionadas pelas ações executadas.

É certo também que ações voltadas para a alteração do comportamento humano no trabalho nem sempre são passíveis de mensuração no curto prazo, principalmente mudanças daquelas atitudes mantidas por aspectos cristalizados da cultura organizacional predominante. Essas mudanças de atitudes são processuais e requerem um tempo para serem “maturadas” até se consolidarem. Ter visão estratégica em gestão de pessoas é saber considerar que mudanças efetivas de comportamento são processuais e precisam ser aceitas, incorporadas e não impostas.

Por sua vez, a investigação dos resultados requer a utilização de instrumentos que permitam avaliar o quadro organizacional com clareza e fidedignidade. Entretanto, por muitas vezes, essa avaliação não se torna uma prática recorrente nos departamentos que cuida da gestão de pessoas, já que constantemente os resultados produzidos pelo setor são considerados “subjetivos” e, portanto, não

mensuráveis. Ao se tratar de dados não mensuráveis, uma possível estratégia é a adoção de estudos qualitativos com métodos adequados ao objeto de estudo e fundamentados em teorias coerentes.

Segundo Murta e Tróccoli (2004), o planejamento da avaliação de programas de manejo de estresse no trabalho é tão relevante quanto o planejamento de sua implementação. Isso se deve ao fato de que a efetividade da intervenção e o consequente aprimoramento das estratégias de gestão de pessoas dependem do acompanhamento das variáveis que influenciam os processos no ambiente de trabalho.

Ações preventivas em conjunto com o acompanhamento dos resultados das estratégias implementadas promoveriam uma visão global das características da organização e de seus trabalhadores. Esse fator seria um facilitador para a atuação do setor de gestão de pessoas, sobretudo em ações relacionadas à promoção da qualidade de vida no trabalho que está diretamente ligada à satisfação dos indivíduos e, conseqüentemente, no engajamento e comprometimento com as atividades de trabalho e com a própria organização.

A busca por um ambiente de trabalho mais produtivo e saudável, como já abordado, passa por ações estratégicas voltadas para o manejo dos estressores ocupacionais, envolvendo a identificação da presença do estresse nos trabalhadores. Esse diagnóstico favorecerá práticas preventivas nesses ambientes e, sendo assim, faz-se importante tecer breves considerações sobre estresse e estressores ocupacionais.

O estresse enquanto fonte de adoecimento no trabalho: breves considerações

Lipp (2003) define o estresse como um estado de desequilíbrio do organismo e sua origem está vinculada à necessidade de constante adaptação às mudanças bruscas e rápidas que ocorrem no ambiente, o que demanda mobilização de energia física, mental e social; o estresse se manifesta quando há incongruências entre a capacidade do indivíduo em acompanhar e adaptar-se a essas mudanças, gerando um desequilíbrio no organismo. Corroborando a afirmação acima, Goulart Júnior e Lipp (2008) afirmam que o ser humano está submetido a mudanças rápidas e significativas em diferentes setores de sua vida. Para os autores, o ajustamento a essas mudanças vai requerer dos indivíduos, uma desenvolvida capacidade adaptativa e, sendo assim, haverá necessidade acentuada de mobilização de energia (física, mental e social) para que essa adaptação ocorra. A não existência de equilíbrio entre a capacidade do indivíduo em se adaptar a uma situação em relação à velocidade das transformações pode ocasionar em desequilíbrio do organismo estabelecendo, assim, uma situação de estresse.

Lipp (2005) caracteriza o estresse como uma complexa reação psicofisiológica, que tem sua gênese na necessidade do organismo atuar sobre algo que ameaça seu equilíbrio interno. Para a autora, o estresse representa um complexo processo do organismo, envolvendo aspectos bioquímicos, físicos e psicológicos que são desencadeados a partir da interpretação que o indivíduo dá aos estímulos externos e internos – os chamados estressores – causando desequilíbrio na homeostase interna, exigindo uma resposta rápida de adaptação do organismo para preservação de sua integridade e da própria vida. Explicando com mais detalhes, a autora relata que, inicialmente, ocorre a percepção pelos órgãos sensoriais dos estímulos internos e externos, esses são enviados ao cérebro e integrados com estados emocionais codificados no sistema límbico e submetidos a duas interpretações: uma cognitiva, no neocórtex e outra emocional, no sistema límbico. Quando essas duas interpretações representam uma ameaça ou um desafio para o indivíduo, haverá o início da resposta do estresse por meio de reações hormonais. Essa resposta ao estresse, segundo Lipp e Malagris (2001), pode incluir sintomas físicos como infecções gerais, úlceras, hipertensão, diabete, alergias entre outras ocasionadas pela depressão do sistema imunológico e sintomas psicológicos como o cansaço mental,

perda de memória, apatia, crises de ansiedade, redução da libido, etc.

Referindo-se ao estresse ocupacional, este foi definido com ênfase nos fatores do trabalho. O estresse se apresenta quando os estressores ocupacionais presentes nos contextos de trabalho vão além da capacidade de enfrentamento do indivíduo ou nas respostas fisiológicas, psicológicas e comportamentais dos indivíduos a tais estressores (PASCHOAL; TAMAYO, 2005).

Contudo, a tendência atual considera o estresse ocupacional como um conceito relacional, salientando a relação entre o ambiente de trabalho e o sujeito. Goulart Junior (2005) relata que a maior fonte de estresse para os adultos é o estresse profissional, que afeta o indivíduo além do seu ambiente de trabalho, ou seja, nos relacionamentos interpessoais, no ambiente familiar, na saúde, na qualidade de vida, entre outros âmbitos.

Paschoal (2004) argumenta que o estresse ocupacional ocorre quando o indivíduo considera as demandas do trabalho como excessivas para os recursos de enfrentamento que possui; a resposta ao estresse poderia se desenvolver a partir da relação estabelecida entre um tipo específico de ambiente e particularidades da pessoa. Com isso, é importante considerar além dos fatores potencializadores de estresse, as características individuais e como cada pessoa reage às pressões diárias do trabalho. Sabe-se que no contexto de trabalho existem diversas situações que podem representar fontes de tensão para o trabalhador, podendo ou não levá-lo a desenvolver um estado de estresse ou acentuá-lo.

Paschoal e Tamayo (2004) definem o estresse ocupacional como sendo um processo em que o indivíduo percebe demandas do trabalho como estressores, os quais provocam no sujeito reações negativas ao exercer sua habilidade de enfrentamento. Os estressores ocupacionais então seriam as ameaças desencadeadoras da reação de estresse do indivíduo no seu ambiente de trabalho. Os autores argumentam ainda que as percepções dos indivíduos são mediadoras do impacto do ambiente de trabalho sobre eles e sendo assim, entendem que, para algo ser estressor ocupacional, ele necessariamente deve ser percebido como tal pelo trabalhador. Os autores chamam a atenção ainda para o fato de que os estressores são percebidos e interpretados pelos trabalhadores de forma distinta, o que implica a necessidade de se considerar as características de cada pessoa, bem como sua capacidade de interação com estas fontes de estresse presentes no ambiente ao qual estão expostas.

Em relação aos fatores potencializadores do estresse, um agente causal interno ou externo pode ser denominado estressor. Goulart Júnior (2005) explica que eventos estressores ou fontes de estresse são quaisquer estímulos capazes de provocar o aparecimento de um conjunto de reações orgânicas e ou comportamentais relacionadas com mudanças psicofisiológicas no organismo, causando a quebra do equilíbrio interno do indivíduo, exigindo algum tipo de adaptação podendo gerar desgaste. Para o autor, é considerado estressor qualquer evento que desencadeie o processo acima descrito, independentemente de sua natureza, ou seja, um acontecimento positivo ou negativo, frustrações, sobrecarga de trabalho (ou a falta dele), questões ambientais (poluição, ruídos, temperatura), morte de ente querido, dificuldade de se estabelecer relações interpessoais adequadas, acidentes, relações conflituosas com chefias, entre outros.

Paschoal e Tamayo (2004) apontam que os estressores organizacionais podem ser de natureza física, tais como ventilação, iluminação, entre outros, ou psicossociais (fatores intrínsecos ao trabalho, aspectos do relacionamento interpessoal, autonomia ou controle no trabalho, estressores baseados nos papéis - conflito e ambiguidade de papéis - e fatores relacionados ao desenvolvimento de carreira).

Segundo Stacciarini e Tróccoli (2001), os estressores do ambiente de trabalho podem ser classificados em seis grupos: fatores intrínsecos para o trabalho (condições inadequadas de trabalho, turno de trabalho, carga horária de trabalho, condições de pagamento, viagens, riscos, novas tecnologias e quantidade de trabalho), papéis estressores (papel ambíguo, papel conflituoso, grau de responsabilidade para com pessoas e coisas), relações no trabalho (relações difíceis com o chefe, colegas, subordinados, clientes), estressores na carreira (falta de desenvolvimento na carreira, insegurança no trabalho devido a reorganizações ou declínio da organização), estrutura organizacional (estilos de gerenciamento, falta de participação, pobre comunicação), interface trabalho-casa (dificuldade em manejar vida profissional e pessoal).

De acordo com Murta (2004), os estressores ocupacionais estão frequentemente ligados à organização do trabalho, condições desfavoráveis e segurança, indisponibilidade de treinamento e orientação, relação abusiva entre superiores e subordinados, falta de controle sobre a tarefa e ciclos trabalho-descanso incoerentes com limites biológicos.

A presença de estressores pode não desencadear o estresse porque, para tanto, é necessário que o indivíduo perceba e avalie os eventos como ameaçadores, gerando tensão para o próprio, ou apresente prejuízo físico e/ou psíquico decorrente do estresse ocupacional. Diante de condições adversas, a pessoa que não possui um repertório de enfrentamento adequado poderá deparar-se com o estado de estresse, já que a demanda apresentada está além da sua capacidade de lidar com ela.

A escassez de estratégias efetivas de diagnóstico no ambiente de trabalho pode relacionar-se diretamente à falta de respostas eficientes às demandas que se apresentam, como também a manutenção de aspectos disfuncionais presentes que não são visíveis ou explicitados e que podem estar atuando como estressores ocupacionais. Sabe-se que o estado de estresse ocupacional pode ser um fator desencadeante de patologias mentais e físicas o que pode implicar em problemas para os contextos de trabalho tais como o aumento do absenteísmo, alta rotatividade, insatisfação, falta de comprometimento, relacionamentos conflituosos entre pessoas e equipes, e acidentes de trabalho, por exemplo.

Os contextos de trabalho na atualidade, considerando a exigência para o cumprimento de metas e a constante busca de otimização de resultados, expõe o trabalhador a inúmeros fatores que, dependendo da vulnerabilidade de cada um, pode se caracterizar enquanto um estressor em potencial. Os profissionais que atuam nos setores de gestão estratégica de pessoas precisam atuar, junto com as lideranças, no sentido de diagnosticar esses possíveis estressores – visando ações interventivas de prevenção e manejo do estresse ocupacional.

Estratégias de gestão de pessoas: prevenção e intervenção de estressores organizacionais

Entende-se, como já indicado anteriormente, que o foco da gestão estratégica de pessoas deve ser especialmente a atuação preventiva, tanto para a promoção da saúde do trabalhador quanto para a adoção de medidas de gestão necessárias para manter o clima organizacional positivo, mediante acompanhamento contínuo do desenvolvimento da organização que possibilite a predição de necessidades. Dessa forma, os profissionais de gestão de pessoas, ao atuarem em equipe multidisciplinar estariam aptos a desenvolverem planos de ações pautados na realidade presente de maneira contínua e planejada, atuando fora da prevenção somente em casos excepcionais.

Para Murta (2007), a atuação preventiva se caracteriza, portanto, como um passo importante no tocante ao estresse ocupacional, já que a identificação dos estressores no ambiente de trabalho constitui o procedimento inicial para implantação de um programa de manejo desse fenômeno. Para

o autor, essa prática deve pautar-se em instrumentos adequados para que, além da identificação dos estressores, as ações dos responsáveis pela gestão de pessoas possam ser acompanhadas, sejam em medidas preventivas, nas intervenções diretamente ligadas ao estresse ou nas avaliações pós-intervenções.

Kompier e Kristensen (2003) argumentam que, em relação à prevenção, o manejo do estresse pode ocorrer como prevenção primária, secundária ou terciária, dependendo do contexto. No primeiro caso, as intervenções podem almejar a eliminação, redução ou alteração dos estressores no contexto do trabalho; na prevenção secundária, ela pode evitar que os trabalhadores que já apresentam sinais de estresse fiquem doentes e aumentem sua capacidade de *coping*; por último, pode tratar aqueles trabalhadores que apresentam consequências sérias de estresse e reabilitá-los após absenteísmo por doença (prevenção terciária). Quando as ações primárias e secundárias são contínuas e planejadas seguindo demandas diagnosticadas, as ações terciárias tendem a ser menos necessárias. Para os autores, no caso da prevenção primária, é importante identificar quais são os possíveis estressores no ambiente de trabalho, o que varia de acordo com as especificidades de cada organização e requer metodologias de identificação adequadas a cada contexto. Após essa identificação, é possível adotar principalmente duas diferentes estratégias: evitar que estes estressores surjam ou atuar para minimizá-los ou eliminá-los quando já se fazem presentes no ambiente de trabalho.

Com relação às medidas de prevenção secundária, quando já existem sinais de estresse, é possível pensar em intervenções dirigidas a esses trabalhadores, como por exemplo, esquemas especiais de trabalho para empregados mais idosos ou para trabalhadores em recuperação de um longo período de doença. Já referente aos trabalhadores afastados por problemas de saúde, a organização pode trabalhar para a reabilitação deles, criando, por exemplo, programas de assistência ao estresse pós-traumático, técnicas dirigidas a sinais ou sintomas, como relaxamento, e também apoio social e psicológico.

Ainda para os autores, exemplos de medidas de prevenção secundária no contexto de trabalho são: mudar o conteúdo do trabalho (reformulação do trabalho), melhorias ergonômicas, introdução de grupos autônomos e novos arranjos de trabalho e de descanso, atividades de desenvolvimento de carreira e aumento do suporte social dentro da organização, entre outras. A organização também pode monitorar a saúde dos trabalhadores desde a sua inserção no trabalho, com exames médicos pré-admissionais mais sistemáticos e rigorosos.

Murta (2007) apresenta alguns temas que podem ser trabalhados para contribuir com o manejo do estresse nessas intervenções tais como: informações sobre estresse, estilo de vida e saúde; autoestima e autoeficácia; estabelecimento de metas; manejo de tempo; enfrentamento focado no problema e na emoção; relaxamento; reestruturação cognitiva; habilidades sociais (lidar com críticas, expressão de afeto, dar e receber *feedback*, fazer elogios, escuta empática, direito assertivo e assertividade) e solução de conflitos.

No planejamento de uma intervenção sobre os estressores organizacionais, é imprescindível entender as necessidades específicas da organização e de seus trabalhadores, visto que as realidades organizacionais são sempre distintas e, portanto, não é possível padronizar uma intervenção para o manejo do estresse ocupacional.

Dessa forma, inicialmente é indispensável uma avaliação adequada dos problemas presentes e das necessidades, pois sem ela o risco de intervir sobre aspectos irrelevantes aumenta, minimizando as chances de obtenção dos resultados pretendidos. Esse levantamento pode ser feito mediante reuniões de trabalho, entrevistas, questionários, estudos e análises do absenteísmo, pesquisa de clima organizacional, entre outras. Essas estratégias podem levantar índices relevantes sobre a percepção

do trabalhador quanto à organização. Procedimentos de gestão do desempenho, pode também favorecer a identificação de situações que atuam para a queda de desempenho, o que pode estar relacionada a algum estressor no ambiente de trabalho.

Além disso, alguns indicadores organizacionais como frequência de licenças por questões de saúde, alta rotatividade, índices de absenteísmo, acidentes de trabalho, quedas de produtividade e incidência de determinadas patologias também podem representar indícios da presença de estressores no ambiente de trabalho. Portanto, a identificação de aspectos disfuncionais no trabalho e das necessidades para intervenção constitui o procedimento inicial para implantação de um programa de manejo de estresse ocupacional eficaz.

Os programas de manejo de estresse ocupacional podem ser focados na organização do trabalho e/ou no trabalhador (MURTA, 2004). A diferença entre eles está no fato de que os programas focados nas organizações de trabalho visam mudanças no ambiente, nas condições e na cultura organizacional, enquanto as intervenções focadas no indivíduo objetivam alterar o repertório comportamental do trabalhador fortalecendo sua forma de enfrentamento aos eventos estressores.

Os programas de intervenção organizacional, focados na organização do trabalho, produzem possivelmente resultados mais rápidos e eficazes; porém, o trabalho individual é uma ferramenta complementar importante para a promoção da saúde e enfrentamento do indivíduo, pois muitas vezes este pode desenvolver estratégias de enfrentamento deficitárias e inapropriadas para o ambiente de trabalho como, por exemplo, comunicar-se agressivamente, fazer o trabalho rapidamente e com pouca qualidade, isolar-se dos colegas de trabalho, além de outras dificuldades e demandas tais como fazer uso de álcool e outras drogas, entre outros comportamentos indesejados.

Por outro lado, existem algumas atividades de trabalho em que o estresse está diretamente relacionado com a rotina laboral, como é o caso, por exemplo, de policiais, bombeiros, médicos e enfermeiros – que lidam diariamente com situações estressantes e perigosas. Nesses casos, o trabalho a ser feito é orientar, promover a reflexão e colaborar para a construção de formas mais adequadas de lidar com essas condições que, apesar de estressantes, são necessárias. Entretanto, não se pode perder de vista que, mesmo nessas profissões, existem situações de estresse que podem ser amenizadas. Por isso, é importante levar os trabalhadores a reflexões constantes, visando à distinção de quais são as condições inerentes ao serviço e aquelas que podem ser modificadas. Espaços de diálogo e escuta ativa por profissionais qualificados para tal e cuidados com a saúde e bem-estar desses trabalhadores são fundamentais nesses casos.

É importante que, ao longo do processo de toda intervenção, sejam feitas avaliações a fim de verificar se as ações estão sendo executadas e compreendidas conforme o planejado, sobretudo em relação aos seus resultados. Essas medidas identificam se o público-alvo está sendo atingindo, se os participantes estão satisfeitos e se as atividades estão gerando o efeito esperado. Portanto, não é recomendável esperar até o final da intervenção para se avaliar os resultados, mas essa avaliação de efetividade deve perpassar por todas as etapas da execução do programa, ou seja, uma avaliação processual.

A avaliação de resultados finais pode apresentar dados de mudanças organizacionais, como por exemplo, menores índices de absenteísmo, rotatividade e acidentes de trabalho, como também consequências individuais referentes a melhoria na qualidade de vida, diminuição da ansiedade, depressão do trabalhador, queixas somáticas e pressão arterial (MURTA, 2004). Esses resultados podem se manifestar em curto ou em longo prazo – por isso, é essencial realizar coletas longitudinais.

A análise desses dados pode ser feita individual ou por grupos, de acordo com os cargos que os trabalhadores ocupam dentro da organização, uma vez que cada grupo ocupacional pode estar exposto a diferentes estressores. Assim, os trabalhadores de diferentes cargos podem se beneficiar de forma distinta do programa implementado.

Diante da complexidade dessa temática, é certo que todo o planejamento do diagnóstico dos estressores ocupacionais, bem como das intervenções decorrentes, deve ser realizado a partir de uma equipe multiprofissional e multidisciplinar, envolvendo profissionais de diferentes formações e de diferentes cargos da organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mundo do trabalho na atualidade, considerando os esforços em direção à busca da competitividade e qualidade e melhorias das organizações, exige dos trabalhadores qualificação e resultados em escala crescente. Este quadro contribui para aumentar ainda mais as doenças relacionadas ao estresse no ambiente de trabalho, que trazem grandes prejuízos não só para a qualidade de vida dos indivíduos, mas também para o desempenho das próprias organizações.

Com relação aos estressores, é importante o trabalho de prevenção, utilizando de efetivos diagnósticos e estratégias de educação para o trabalho que visem à adaptação e enfrentamento da realidade cotidiana, equilíbrio pessoal e social, espaços para o diálogo franco e efetivo a adoção de estratégias de administração correta do tempo no trabalho e habilidades de gerenciamento de conflitos. A gestão estratégica de pessoas também pode contribuir mediante novos arranjos de trabalho e de descanso, atividades de gestão do desempenho e desenvolvimento de carreira, aumento do suporte social e psicológico dentro da organização e promoção de programas de saúde e bem-estar voltados para os trabalhadores.

Durante todo o processo, é essencial uma avaliação dos procedimentos para garantir que o objetivo final seja atingido conforme o planejado e após a finalização do programa também devem ser avaliados os resultados em curto, médio ou longo prazos. Esse acompanhamento contínuo e processual deve garantir que a atuação dos profissionais ligados diretamente à gestão estratégica de pessoas esteja integrada às políticas estratégicas da organização, contribuindo para que os objetivos da organização sejam alcançados.

A cobrança acentuada pela busca da alta produtividade e de capacidade competitiva e por resultados otimizados, torna cada vez maior a pressão por iniciativas e inovações das pessoas que, por sua vez, são afetadas por um ambiente de trabalho extremamente exigente. Nesse contexto, a qualidade de vida do trabalhador precisa ser alvo de preocupação constante pelas organizações e as ações de gestão de pessoas devem buscar um ambiente de trabalho positivo – o que inclui o manejo adequado de estressores – já que o estresse e os transtornos mentais e do comportamento relacionados ao trabalho se caracterizam como um dos principais fatores de adoecimento no trabalho na atualidade. As políticas e práticas de gestão de pessoas devem voltar-se para além dos resultados organizacionais positivos; devem favorecer e fomentar a qualidade de vida do trabalhador e seu bem-estar no trabalho.

A qualidade de vida é definida como a busca do equilíbrio psíquico, físico e social, respeitando as necessidades e limitações do ser humano (PEREIRA, 2006). Ações que favorecem a qualidade de vida resultam no crescimento pessoal e profissional do indivíduo e por essa razão, devem ser adotadas pelas organizações que buscam ser fortemente competitivas em mercados altamente globalizados, já

que por meio do bem-estar, da saúde e do desenvolvimento dos trabalhadores, a organização fortalece seu próprio equilíbrio e desempenho otimizado.

Quando o controle dos fatores estressores no ambiente de trabalho inexistente ou é ineficaz, não é possível assegurar que as pessoas tenham qualidade de vida, já que as condições em que se trabalha podem não favorecer a realização profissional e a presença de satisfação dos trabalhadores com seu trabalho. A qualidade de vida profissional inclui o conjunto de ações de uma organização que envolve diagnóstico e implantação de medidas gerenciais e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho (ALBUQUERQUE; LIMONGI-FRANÇA, 1998), e tais ações devem estar em consonância com o manejo do estresse nas organizações, já que esse é um fator de alta incidência nos índices de adoecimento no trabalho, como já retratado.

Por intermédio desta exposição, este artigo pretendeu evidenciar a importância da gestão estratégica de pessoas, que implica, além de outras iniciativas, a identificação e planejamento de intervenções de manejo do estresse a fim de melhorar a qualidade de vida dos trabalhadores e promover maior desenvolvimento da organização. A gestão estratégica de pessoas deve sempre integrar-se aos objetivos da organização e ao bem-estar dos seus trabalhadores, especialmente por promover ações preventivas que compreendam os processos da organização como um todo integrado e interdependente, o que também ocorre no caso do fenômeno do estresse ocupacional que, caso diagnosticado, deve receber a devida atenção por parte dos profissionais que atuam em gestão de pessoas.

Longe de pretender esgotar o assunto, o texto aqui apresentado busca fomentar a reflexão sobre a importância dos profissionais que atuam em gestão de pessoas, desenvolverem suas ações para além de rotinas administrativas, trabalhistas e legalistas, fato esse muito comum em nossa realidade atual. Gestão estratégica de pessoas no cenário atual do mundo do trabalho urge por ações que favoreçam um ambiente de trabalho onde a satisfação do trabalhador se faça presente, e sendo assim, favorecendo sua saúde e qualidade de vida no trabalho e, por consequência, um desempenho eficaz das organizações no contexto onde atuam. Lembrando sempre que é por meio das pessoas que as organizações obtêm seus resultados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, L. G.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. Estratégias de Recursos Humanos e Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total. *Revista de Administração*, v.33, n.2, p.40-51, 1998.

GOULART JÚNIOR, E. *Stress de professores e estilo de lideranças em escolas públicas*. Tese (Doutorado em Psicologia) – Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas, SP, 2005.

_____.; LIPP, M. E. N. Estresse em professores do Ensino Fundamental em escolas públicas estaduais. *Revista Psicologia em Estudo*, v.13, n.4. p.847-857, 2008.

_____. Estilo de liderança e stress: uma pesquisa em escolas estaduais de ensino fundamental. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, v.27, n.2, p.265-283, 2011.

_____. et al. Trabalho e estresse: identificação do estresse e dos estressores ocupacionais em trabalhadores de uma Unidade Administrativa de uma Instituição de Ensino Superior (IES). *Revista Gestão Universitária da América Latina*, v.7, n.1, p.1-17, 2014.

KOMPIER, M. A. J.; KRISTENSEN, T. S. As intervenções em estresse organizacional. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, v.6, p.37-58, 2003.

LIPP, M. E. N. *Mecanismos neuropsicológicos do stress: teoria e aplicações clínicas*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2003.

_____. Stress no Trabalho: implicações para a pessoa e para a empresa. In: NUNES SOBRINHO, F. P.; NASRALLA, I. (Orgs.). *Pedagogia Institucional: fatores humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Zit, 2005. p.214-236.

_____.; MALAGRIS, L. E. N. O stress emocional e seu tratamento. In: Rangé, B. (Org.). *Psicoterapias cognitivo-comportamentais*. Rio de Janeiro: Artmed, 2001.

_____.; SADIR, M. A. As fontes de estresse no trabalho. *Revista de Psicologia da IMED*, v.1, n.1, p.114-126, 2009.

_____. Estresse emocional: as contribuições de estressores internos e externos. *Revista de Psiquiatria Clínica*, v.28, n.6, p.347-349, 2001.

MARTINS, L. M. M. et al. Agentes estressores no trabalho e sugestões para amenizá-los: opiniões de enfermeiros de pós-graduação. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, v.34, n.1, p.52-58, 2000.

MARRAS, J. P. *Gestão estratégica de pessoas: conceitos e tendências*. São Paulo. Saraiva, 2010.

MURTA, S. G. Avaliação de processo de um programa de manejo de estresse ocupacional. *Psicologia Reflexão e Crítica*, v.20, n.2, p.296-302, 2007.

_____.; TRÓCOLI, B. T. Avaliação e intervenção do estresse ocupacional. *Psicologia Teoria e Pesquisa*, v.20, n.1, p.39-47, 2004.

_____.; TRÓCCOLI, B. T.; LAROS, J. A. Manejo do estresse ocupacional na perspectiva da área de avaliação de programas. *Estudos de Psicologia (Natal)*, v.10, n.2, p.167-176, 2005.

PAIVA, K. C. M.; COUTO, J. H. Qualidade de vida e estresse gerencial “pós-choque de gestão”: o caso da Copasa-MG. *Revista de Administração Pública (RAP)*, v.42, n.6, p.1187-1211, 2008.

PASCHOAL, T.; TAMAYO, A. Impacto dos valores laborais e da interferência família-trabalho no estresse ocupacional. *Psicologia Teoria e Pesquisa*, v.21, n.2, p.173-180, 2005.

_____. Validação da escala de estresse no trabalho. *Estudos de Psicologia*, v.9, n.1, p.45-52, 2004.

PEREIRA, V. C. *Qualidade de vida no trabalho*. Monografia de Conclusão de Curso, Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro, 2006.

RIBAS, M. C. *Vulnerabilidade ao stress no trabalho: investigação em auxiliares de enfermagem*. Trabalho de Conclusão de Curso. Faculdade de Ciências, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Bauru, 2009.

STACCIARINI, J. M.; TRÓCCOLI, B. T. O estresse na atividade ocupacional do enfermeiro. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, v.9, n.2, p.17-25, 2001.

ZANELLI, J. C. (Coord.). *Estresse nas organizações de trabalho: compreensão e intervenção baseadas em evidências*. Porto Alegre: Artmed, 2010.

ZILLE, L. P.; BRAGA, C. D.; MARQUES, A. L. Estresse ocupacional e tecnologias de gestão: o impacto do trabalho dos gestores que atuam em empresas privadas do Estado de Minas Gerais. In: *Anais do XV Seminário de Administração da FEA-USP*. São Paulo, 2012. p.1-17.