



**FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS. FATECS**  
**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**  
**LINHA DE PESQUISA: QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**  
**ÁREA: ESTRESSE OCUPACIONAL**

RODRIGO SILVA BEZERRA  
2085037/8

**ESTRESSE OCUPACIONAL: ANÁLISE DOS COLABORADORES DO  
RECURSOS HUMANOS DA CNI**

Brasília  
2012

RODRIGO SILVA BEZERRA

**ESTRESSE OCUPACIONAL: ANÁLISE DOS COLABORADORES DO  
RECURSOS HUMANOS DA CNI**

Trabalho de Curso (TC) apresentado como  
um dos requisitos para conclusão do curso  
de Administração de Empresas do UniCEUB  
– Centro Universitário de Brasília.

Orientador (a): Prof<sup>a</sup>. Tatiane Regina Petrillo Pires de Araujo

Brasília  
2012

RODRIGO SILVA BEZERRA

**ESTRESSE OCUPACIONAL: ANÁLISE DOS COLABORADORES DO  
RECURSOS HUMANOS DA CNI**

Trabalho de Curso (TC) apresentado como  
um dos requisitos para conclusão do curso  
de Administração de Empresas do UniCEUB  
– Centro Universitário de Brasília.

Orientador (a): Prof<sup>a</sup>. Regina Petrillo Pires de Araujo

Brasília/DF, 18 de maio de 2012

Banca Examinadora

---

Prof<sup>a</sup>. Regina Petrillo Pires de Araujo  
Orientadora

---

Prof. (a):  
Examinador (a)

---

Prof. (a):  
Examinador (a)

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	6
2. Referencial Teórico.....	8
2.1. QVT – Conceitos e Importancia .....	8
2.2. Estresse Ocupacional – Definição. ....	9
2.3. Fases do Estresse.....	10
2.4. Causas do Estresse Ocupacional .....	11
2.5. Sintomas do Estresse Ocupacional .....	13
2.6. Consequências do Estresse Ocupacional.....	14
2.7. Síndrome de Burnout .....	15
3. Metodologia .....	15
3.1. A empresa.....	16
3.2. Participantes .....	17
3.3. Instrumento .....	17
3.4. Procedimento de Coleta.....	18
3.5. Análise .....	19
4. Resultados.....	19
5. Discussão .....	22
6. Considerações Finais .....	27
7. Referências.....	29

## **Estresse Ocupacional: Análise dos colaboradores do Recursos Humanos da CNI.**

**<sup>1</sup>Rodrigo Silva Bezerra**

### **RESUMO**

Este estudo tem como objetivo apontar os possíveis fatores causadores de estresse ocupacional nos colaboradores do Recursos Humanos da CNI. O acesso aos dados se deu por meio de um questionário estruturado com 19 perguntas fechadas que foram inicialmente tabuladas e posteriormente analisadas com base nos dados levantados no Referencial Teórico. Ao relacionar Teoria aos aspectos observados na CNI foram sinalizados os pontos de maior atenção dentro da organização. Identificou-se que os fatores compreendidos como mais relevantes dentro do RH do Sistema Indústria, é a liderança, ou seja, o tipo de liderança e supervisão exercida sobre os funcionários e as exigências da estrutura organizacional que compreende a falta de autonomia dos funcionários dentro das suas tarefas e o alto nível de burocracia dentro das atividades exercidas pelos participantes. Essa realidade fomenta a geração do estresse ocupacional, demandando uma atuação dos gestores no sentido de minimizar sua incidência.

**Palavras chave:** Recursos Humanos, Estresse Ocupacional, CNI.

---

<sup>1</sup> Graduando em Administração de Empresas no UniCEUB, cursando o 8º Semestre.

## 1. INTRODUÇÃO

O estresse ocupacional não é um problema novo, ele está inserido dentro das organizações há muito tempo, seja um estresse físico ou psicológico. Nos dias atuais é muito comum você encontrar o estresse, em todos os setores, por diversos tipos de funcionários em distintos cargos.

Quando se fala em estresse, as pessoas logo ligam a cansaço, nervosismo, agitação, mau humor, resultado de uma vida conturbada e com muitas responsabilidades. Na verdade, isso vem mudando e sendo questionado e analisado dentro do mundo organizacional. O estresse é um processo de adaptação, reações de pessoas diante de um fator ou situação que o force ou pressione a uma mudança, a uma tomada de decisão, a uma mudança de ambiente ou até mesmo uma mudança comportamental (CAIAFFO, 2003).

Muitos artigos produzidos desde 2000 (CAIAFFO, 2003; BICHO, 2007) são encontrados sobre esse assunto, todos em busca de soluções para as conseqüências que são causadas pelo estresse ocupacional. Muitas empresas já se manifestam de várias maneiras para evitá-lo, na maioria das vezes por meio de uma ginástica elaborada, ou aplicando questionários de satisfação para seus funcionários semestralmente, questionando-os sobre seu ambiente de trabalho, seu relacionamento com a equipe e suas expectativas e frutos colhidos nas atividades exercidas.

Com o progresso nos quadros de afastamento por estresse, as empresas têm valorizado mais o assunto estresse ocupacional, percebendo a sua importância dentro das organizações tendo em vista que afeta o clima do ambiente de trabalho, afeta também diretamente os funcionários dentro de suas atividades, com isso podendo afetar negativamente o rendimento de uma equipe inteira, por conseqüência, o resultado final da empresa. Com isso estudos são feitos constantemente para verificar os fatores causadores do estresse ocupacional, para trabalhar em cima disso no intuito de evitá-los ao máximo com práticas cotidianas.

Esse estudo busca apontar os possíveis fatores causadores de estresse ocupacional nos colaboradores do Recursos Humanos da CNI. Para isso será apresentado conceitos sobre o estresse ocupacional, bem como buscará identificar seus principais sintomas, causas e consequências. Além disso, procurará apresentar as principais práticas que tentam amenizar o estresse dentro do ambiente profissional. Partindo dessa temática, esse estudo pretende responder à questão: Quais as principais causas do estresse ocupacional nos colaboradores do departamento de Recursos Humanos da CNI?

Estudos acadêmicos ajudam nesse aspecto pelo fato de conter inúmeras pesquisas dentro de empresas diversas, acumulando um grande número de amostras e resultados diferentes, que fortalecem e direcionam o volume de conhecimentos das fontes causadoras do estresse, com isso elaborando estratégias que cheguem a práticas que auxiliam os funcionários nas diversas causas que levam ao estresse.

A demanda por encontrar respostas para as causas do estresse ocupacional surge em toda a sociedade, uma vez que está ligado a aspectos da vida pessoal e profissional dos indivíduos que a compõem. Consciente de que o estresse faz parte do dia-a-dia, ele deve ser controlado para o ser humano ter uma vida tranqüila, manter relações saudáveis, tanto sociais como profissional, por isso a importância de se descobrir as causas, tendo uma base para tentar amenizar os problemas causados pelo estresse.

O estresse dentro das organizações é um grande problema para todos, mas, mais ainda para os gestores, pois estes estão sempre pressionados por superiores pelo fato de o estresse ocasionar perdas do poder de trabalho, que são os funcionários, caindo à produtividade e também pelo fato de que, um funcionário afastado não está contribuindo com a empresa, mas a empresa continua arcando com esse mesmo funcionário. Nesse contexto, a organização só tem a perder deixando com que esse problema atinja seus funcionários, com isso precisando agir inteligentemente na luta contra essas causas.

Esse artigo se torna interessante e útil à medida que fomenta a percepção da importância da prevenção do estresse ocupacional e demonstrando fatores causadores. Evitando-o e administrando-o para que todas as pessoas possam desenvolver-se sem grandes problemas dentro de cada organização, obtendo sucesso em seus relacionamentos profissionais, sociais e pessoais.

A aceitação de suas tarefas e obrigações, em vista que em partes, a forma em que a tarefa é exigida e como ela é entendida pelo profissional, podendo ser um pequeno desentendimento e por outro lado um grande problema psicológico, podendo esse pequeno problema, se desencadear em algo mais grave, como por exemplo, um estresse ocupacional.

## **2. Referencial Teórico**

### **2.1. QVT – Conceitos e Importancia**

A qualidade de vida no trabalho é uma prática que as organizações vêm explorando cada vez mais, procurando sempre usar dessa ferramenta como um diferencial na sua organização em um mercado cada vez mais competitivo e exigente.

Um dos fatores importantes para o crescimento da qualidade de vida no trabalho, segundo Limongi-França (2004), é a melhoria da saúde por meio de novas formas de se organizar o trabalho dentro das organizações, o que tem sido objeto de inúmeros artigos e obras publicados sob a denominação de QVT, despertando um grande interesse de empresários e administradores pelo fato de contribuir com a satisfação do empregado e também com a produtividade da empresa.

Esse tema muitas vezes é julgado apenas como ter um lugar razoável para se trabalhar e segurança e saúde no trabalho, mas de acordo com Benke e; Carvalho (2002), a qualidade de vida no trabalho vai muito além do que segurança e saúde no trabalho, é necessário que se associe a QVT, à melhoria do clima organizacional, a condições adequadas de trabalho, ao respeito mutuo dentro do meio organizacional.

Segundo Walton (1975), a qualidade de vida no trabalho se subdivide em oito categorias conceituais como critérios de QVT, são elas, a compensação justa e



adequada, condições de trabalho seguras e saudáveis, oportunidades imediatas para desenvolver e usar as capacidades humanas, oportunidades futuras para crescimento contínuo e a garantia do emprego, interação social na organização, constitucionalismo na organização, trabalho e espaço total na vida do empregado, e relevância social do trabalho.

A importância da qualidade de vida no trabalho dentro de uma organização é buscar práticas e atividades que se encaixem dentro do dia-a-dia das organizações, buscando trazer uma satisfação ao empregado, fazendo com que ele se sinta mais disposto para exercer suas funções com mais aceitação e disposição, refletindo diretamente no clima dentro do ambiente de trabalho desses empregados, agregando valor aos relacionamentos profissionais e contribuindo para que a organização tenha verdadeiras equipes de trabalho.

Esse estudo analisa os fatos psicológicos e físicos do trabalhador, com programas que alavanquem sua qualidade de vida no trabalho evitando-se tanto problemas psicológicos quanto físicos, assim resguardando a integridade dos seus funcionários, conseqüentemente a produtividade da organização em uma visão geral.

## **2.2. Estresse Ocupacional – Definição.**

Com o passar dos anos o ambiente organizacional vem se modificando e tendo de acompanhar o avanço da sociedade, como os avanços tecnológicos que vem exigindo cada vez mais dos funcionários, forçando-os a estar sempre em evolução e adaptação de novas práticas e operações, vivendo todo tempo sob uma pressão contínua, sendo cobrado sempre e cada vez mais no trabalho e também em sua vida social.

Além disso, os desgastes profissionais vêm se intensificando cada vez mais, podendo levar a surgimento de doenças e agentes estressantes de diversas naturezas.

Uma das primeiras definições do estresse foi feita por um médico austro-húngaro, Hans Seyle, a partir de então o conceito vem evoluindo e ganhando formas em suas definições, tem sido definido como variável independente, dependente e como

processo, ou seja, tendo sido concebido e estudado sob a forma de um tipo de desequilíbrio entre a pessoa e o meio envolvente (BICHO; PEREIRA, 2007).

Alguns autores como Bicho; Pereira (2007) e Rocha (2005) definem o estresse ocupacional como um conjunto de perturbações psicológicas ou sofrimento psíquico associado às experiências de trabalho.

O estresse ocupacional então se define como uma interação do trabalho com o indivíduo, diante de situações na qual o trabalhador é imposto a tais exigências de que lhe são depositadas e também da sua capacidade física e psicológica de lidar com essas situações (BICHO; PEREIRA, 2007).

### **2.3. Fases do Estresse**

O estresse ocupacional não aparece de repente nas organizações e também não aparece de uma hora pra outra na vida dos empregados, ele surge por meio de pequenos detalhes, e vem se agravando e evoluindo com o desenrolar das situações no decorrer do tempo.

Existem fases que definem como acontece e evolui o estresse ocupacional na vida de um indivíduo, de acordo com Selye (1965), são três fases no decorrer desse processo, a fase do alerta, a fase da resistência e a fase da exaustão.

A primeira fase do estresse, do alerta, é considerada a fase positiva do estresse, quando o indivíduo tem um grande desafio ou uma ameaça prevista, o mesmo procura se preparar ou refugiar-se do que está por vir ao invés de enfrentar. Nesta fase o indivíduo passa por diversas mudanças hormonais que contribuem para que haja um aumento de estímulo, entusiasmo, motivação e energia o que pode gerar maior desempenho do ser humano, caso não seja exagerada, se transformando em algo ruim (SELYE, 1965).

A segunda fase, de acordo com Selye (1965), a resistência, começa a aparecer quando a primeira fase, do alerta, é prolongada demais, ou se outros fatores estressores aparecem nesse período, o organismo do indivíduo entra na fase de

resistência, para que não haja um desgaste total da energia, na insistência da resistência, o corpo pode gerar um aumento na capacidade de resistência, com isso, aumenta a vulnerabilidade a doenças, a queda de produtividade e se generaliza a sensação de desgaste físico e mental.

Na fase da exaustão, a última, é a mais negativa do estresse, onde acontece um grande desequilíbrio interior, que é quando o indivíduo perde a concentração, trabalha com dificuldades, suas atitudes e decisões são tomadas grande parte sem pensar, podendo chegar até mesmo a depressão e doenças mais graves (SELYE, 1965).

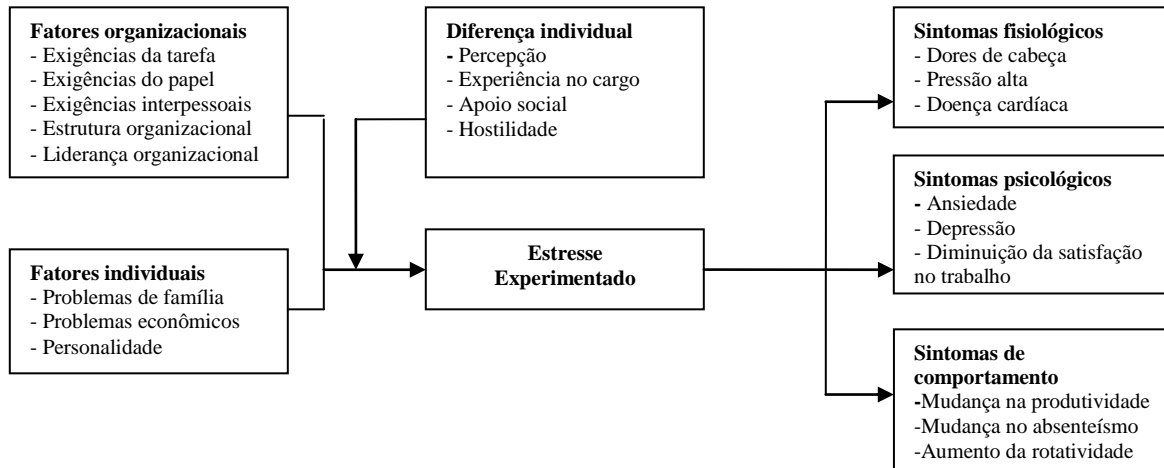
#### **2.4. Causas do Estresse Ocupacional**

Segundo Robbins (2001), o estresse ocupacional é causado tanto por fatores organizacionais quanto por fatores pessoais, esses fatores são influenciados pelas divergências de cada pessoa, ou seja, nem todas as pessoas em níveis e situações similares irão experimentar níveis similares de estresse.

Existem dois tipos fortes de causa do estresse ocupacional, fatores que antecedem esse problema, os organizacionais e os individuais ou extra-organizacionais, esses fatores aumentam a probabilidade da existência desse estresse dentro das organizações. (ROBBINS, 2001).

Dentro desses dois fatores, existem cinco pontos dos fatores organizacionais como visto na figura 01 abaixo, sendo eles: *exigências das tarefas*, que são fatores relacionados com as tarefas de cada indivíduo, as condições de trabalho e disposições físicas do local; *exigências do papel*, essa se relaciona com a pressão que o indivíduo recebe em decorrência do papel específico que ele tem de desenvolver dentro da organização; *exigências interpessoais* são as pressões criadas entre os próprios empregados, uma falta de apoio social dos colegas; *estrutura organizacional*, por exemplo, normas em excesso, ou falta de oportunidade dos empregados nas decisões, fatores na estrutura podem contribuir bastante com esse estresse no ambiente de trabalho; e a *liderança organizacional*, que reflete o tipo de líder que está a frente

daquela organização, o estilo de supervisão, que pode ser baseado em cima de tensão, medo e ansiedade. (ROBBINS, 2001)



**Figura 01.** Fontes Potenciais de Estresse e suas Consequências (ROBBINS, 2001)

Para combater o estresse ocupacional, as organizações vêm trabalhando de inúmeras maneiras, buscando oferecer mais qualidade de vida com intuito de evitar ou ao menos amenizar o estresse ocupacional negativo que afeta os empregados e o ambiente de trabalho em geral.

O estresse individual é um pouco mais complicado de ser analisado pela organização, pois se refere à vida pessoal do funcionário, para que se entenda e se resolva está situação é válida uma conversa entre as partes, para que algum ponto dentro da organização seja flexibilizado e reflita na vida particular do funcionário ajudando o empregado.

Por outro lado, quando o ponto causador do estresse vem do fator organizacional, podem-se apontar alguns pontos que amplificam a causa desse problema.

De acordo com Chiavenato (1999), as causas se desmembram em várias partes, como o autoritarismo do chefe, a desconfiança, as cobranças e pressões sob o empregado, a falta de flexibilidade com o horário da jornada de trabalho, a falta de perspectiva e também ressalta a relevância que o ambiente de trabalho tem sob esses fatores causadores do estresse ocupacional, um lugar barulhento, telefones tocando e pessoas falando em alto tom, trazendo com isso um desconforto, irritação e perda de concentração, resultando em fatores que podem vir a ser parte de um processo causador do estresse.

## **2.5. Sintomas do Estresse Ocupacional**

Dentro do estresse organizacional, são encontrados vários sintomas causados por esse mal, de acordo com Fontes (2005), acontece como uma reação global e complexa no organismo do indivíduo, podendo desenvolver um estresse psicológico ou físico nas fases descritas – no item 2.3 – que compõem o processo do estresse. Esses sintomas ocorrem devido ao excesso de fatores estressantes que ultrapassam a capacidade da resistência física e emocional.

Uma das maiores preocupações das organizações com o estresse é a queda de desempenho e produtividade, a falta de concentração por parte dos funcionários podendo resultar em erros ocasionando acidentes graves. De acordo com Caiaffo (2003), os sintomas do estresse é dividido entre o físico e o mental, os sintomas físicos seriam as palpitações, as dores de cabeça, reações alérgicas, azias, insônia, dores lombares, indigestão, a perda do apetite, suor e gagueira, já os sintomas do estresse psicológico podem ser a agressividade, a falta de concentração, a irritabilidade, ansiedade, passividade, sensação de fracasso, superatividade, dificuldade na tomada de decisões, comportamento não cooperativo, medo e também a depressão.

Esses sintomas e alguns outros surgem durante o processo de evolução de cada fase do estresse ocupacional, de acordo com Angemari (2003), na fase do alerta os sintomas mais propícios a aparecer são os de taquicardia, a tensão crônica, a sensação de esgotamento, dor de cabeça, hipocloremia, extremidades frias, pressões no peito dentro outros sintomas que tem mais ênfase dentre os sintomas causados no físico do

indivíduo. Na segunda fase, da resistência, os sintomas que surgem já são da esfera psicossocial, tais como ansiedade, medo, roer as unhas, isolamento social do indivíduo dentro da organização e em seu âmbito social, oscilação do apetite, impotência sexual entre outros.

Na fase mais negativa do estresse, de exaustão, os sintomas já são bem mais graves e atingem muito mais o indivíduo como sua participação dentro da organização, podendo acarretar até na falência de órgãos, que se manifesta por meio de doenças orgânicas (ANGEMARI, 2003).

Verifica-se que o estresse é algo sério, podendo causar pequenos danos aos empregados como dores de cabeças e azias, até mesmo a doenças graves, como depressão e doenças orgânicas, comprometendo a posição do indivíduo dentro da organização diante de doenças que o impossibilitam de continuar exercendo a função, e acima de tudo, comprometendo a vida do próprio.

## **2.6. Conseqüências do Estresse Ocupacional**

Existem as conseqüências individuais e as conseqüências organizacionais, como visto nos itens anteriores, as conseqüências individuais se desencadeiam na saúde física e mental, o estresse atinge o sistema nervoso, o organismo, podendo causar graves doenças.

As conseqüências no âmbito organizacional, já são mais complicadas, tendo em vista que as organizações são compostas por pessoas, com uma saúde física e mental a se preocupar, podendo causar um aumento significativo de custos, diretos e/ou indiretos à empresa.

Segundo Bicho (2007), as conseqüências diretas são decorrentes do aumento da taxa de rotatividade (saída das pessoas da organização, voluntária ou involuntária), do aumento do absenteísmo, da quebra do ritmo dos trabalhadores, o aumento de erros dentro da produção e também o aumento de acidentes no trabalho, custos com pagamento de indenizações e compensação aos empregados lesionados pelo estresse também são custos diretos.

Os custos indiretos estão relacionados às reduções no moral do indivíduo, na motivação dos trabalhadores, na satisfação no trabalho, erros na tomadas de decisão e também nas falhas de comunicação (BICHO, 2007).

## **2.7. Síndrome de Burnout**

Dentro das conseqüências do estresse ocupacional, essa síndrome está relacionada com energias negativas e com impotências relacionadas ao desgaste no trabalho e é encontrada geralmente em pessoas altamente capazes e motivadas que encontram problemas para suportar o grande volume de estresse contido no ambiente de trabalho.

De acordo com Rocha (2005), a síndrome de Burnout desgasta progressivamente a relação do indivíduo com trabalho, com sua atividade profissional, ressalta também que essa síndrome tem como sintomas o mal-estar, a fadiga, o esgotamento, sentimento de infelicidade, desamparo e também o desinteresse e a perda do entusiasmo do indivíduo com a profissão que exerce.

A Crise de Burnout tem como definição três dimensões, a exaustão emocional, a despersonalização e a baixa realização pessoal no trabalho. A exaustão emocional, de acordo com Carlotto (2002), é quando acontece uma carência, ou falta de energia, entusiasmo, e um sentimento de esgotamento de todos os recursos do indivíduo; a despersonalização é quando o indivíduo começa a tratar as pessoas do seu ambiente de trabalho como descaso, tratando-as como meros objetos; e a baixa realização pessoal no trabalho é o funcionário ficar se auto-avaliando e se classificar como incapaz de exercer as funções de origem, se julgar ruim para as tarefas, sempre se avaliando negativamente.

## **3. Metodologia**

O tipo de pesquisa adotada nesse estudo foi de caráter descritivo, pois se trata de um estudo de caso. De acordo com Gil (2002), a pesquisa descritiva tem como principal objetivo a descrição das características de determinada população ou

fenômeno. Pode também estabelecer relações entre variáveis, estudar grupos específicos por suas distribuições

O estudo de caso tem como propósito explorar situações da vida real que não está claramente definida, preservar o caráter unitário do objeto estudado, descrever situações em que se encontra determinada investigação, desenvolver teorias ou hipóteses. Busca um estudo profundo de objetos, de uma maneira ampla e detalhada do assunto estudado (GIL, 2002).

O método de abordagem utilizado foi o Quantitativo, tendo em vista que o propósito de uma pesquisa quantitativa é explicar a ocorrência de fenômenos utilizando métodos ancorados em números que tentam representar uma realidade observada (GOMES; ARAÚJO, 2005).

De acordo com Gomes; Araujo (2005), com a utilização dessa técnica de coleta de dados, o questionário, é feito induções que podem confirmar ou não as suposições inicialmente levantadas pelo pesquisador.

### **3.1. A empresa**

Para melhor verificar o tema dessa pesquisa, os dados abordados no referencial teórico serão analisados a partir de um estudo de caso da empresa CNI – Confederação Nacional da Indústria – uma organização que promove a articulação do setor industrial brasileiro em torno de grandes questões nacionais, buscando a excelência e a inovação do setor industrial, sempre em busca do crescimento sustentável do país (CNI, 2010).

Uma empresa líder do setor industrial brasileiro, o Sistema Indústria é composto por quatro entidades, CNI, SESI, SENAI e o IEL, que desenvolvem atividades de excelência na formação profissional, inovação, tecnológica, responsabilidade social, e desenvolvimento empresarial (CNI, 2010).

O Sistema Indústria, a partir de 2003 começou a contar com uma estrutura composta por unidades corporativas e áreas de serviços compartilhados, que são



responsáveis pelo serviço comum de todas as áreas, deixando as áreas fins mais tranqüila para exercer suas funções institucionais.

Ao mesmo tempo, as áreas-fim das entidades foram reestruturadas de modo a se obter maior clareza de responsabilidades por linha de atuação, eliminação de duplicidades e mais agilidade no processo decisório, levando a um aumento significativo de eficácia e eficiência.

Em 2010, com o objetivo de aperfeiçoar o compartilhamento de atividades, criou-se a Diretoria de Serviços Corporativos que integrou todas as atividades das áreas compartilhadas e as funções de planejamento, orçamento e gestão.

Esta diretoria tem como objetivo identificar as necessidades de atendimento das Entidades Nacionais do Sistema Indústria e prestar um serviço de qualidade no que tange à gestão de recursos físicos, financeiros, humanos, tecnológicos e informações que contribuam com a tomada de decisões estratégicas e operacionais de todo o Sistema Indústria (CNI, 2010).

### **3.2. Participantes**

O estudo foi aplicado para um universo de 24 funcionários do Sistema Indústria, especificamente funcionários que trabalham na área compartilhada de Recursos Humanos da empresa, responsáveis pelos empregados das quatro entidades, área que é subdividida em três gerências, a gerência de Desenvolvimento Organizacional, Desenvolvimento Humano e a de Qualidade de Vida no Trabalho. Foi escolhido a área de Recursos Humanos pelo fato do pesquisador trabalhar nessa área e ter um acesso mais favorável aos funcionários que serão alvo do questionário aplicado.

### **3.3. Instrumento**

O instrumento usado nessa pesquisa foi um questionário que na primeira página continham perguntas que caracterizava o participante que estava preenchendo o formulário, perguntas como idade, sexo, formação escolar, cargo na empresa e tempo de serviço na organização. Na seqüência o questionário continuava com 19 perguntas

fechadas, indagando sobre questões referentes aos principais fatores causadores do estresse ocupacional.

As perguntas foram agrupadas em cinco blocos temáticos, no primeiro bloco quatro perguntas sobre as tarefas dos indivíduos, condições de trabalho e disposição física do local de trabalho, no segundo bloco foram feitas três perguntas sobre a pressão sob o funcionário decorrente do que ele deve produzir dentro da área, no terceiro bloco foram feitas quatro perguntas sobre o relacionamento interpessoal dos funcionários dentro do RH, no quarto bloco foram feitas quatro perguntas sobre fatores relacionados à estrutura organizacional dentro da área, ou seja, o poder de decisão dos funcionários, as normas e burocracias em excesso e o poder de contribuição dos funcionários para com o RH e por fim, no quinto bloco foram feitas três perguntas referentes ao tipo de liderança e supervisão aplicada na área.

O levantamento, ou questionário, se caracteriza pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento está sendo analisado, busca informações de um grupo específico, dentro do problema estudado e depois analisa essas informações obtendo-se considerações correspondentes aos dados encontrados (GIL, 2002).

### **3.4. Procedimento de Coleta**

As informações usadas nesse trabalho foram coletadas por meio do questionário que foi aplicado via eletrônico, por meio da ferramenta do Google, o Google docs, pelo fato da facilidade de atingir o público desejado com mais rapidez e precisão, não precisando abordar cada funcionário em sua mesa tirando-os da rotina de trabalho, dando a opção dos mesmos responder o questionário em um horário mais cômodo para cada.

Os participantes foram convidados pessoalmente e por email a participarem da pesquisa e assinaram o Termo de Consentimento Livre Esclarecido, na seqüência direcionaram-se a responder o questionário.

### **3.5. Análise**

A análise utilizada no artigo foi à análise de distribuição de frequência, que de acordo com Malhotra (2001), tem como objetivo obter uma contagem do número de respostas – de um instrumento aplicado – associadas a diferentes valores e demonstrar essa contagem em modo de porcentagem, deixando o resultado mais nítido. Depois dos dados contados em modo de porcentagem foi feita uma tabulação de perguntas encadeadas e uma tabulação cruzada por meio do programa Google Docs.

Os dados mensurados foram analisados a partir dos insumos teóricos abordados no referencial teórico e analisados seguindo a distribuição dos cinco blocos temáticos considerando na elaboração do instrumento de coleta.

## **4. Resultados**

O questionário foi aplicado no RH da Confederação Nacional da Indústria para um universo de 24 funcionários, onde 17 participaram, preenchendo com respostas de acordo com suas experiências pessoais.

Dentre os 17 participantes que contribuíram para a pesquisa, 76% é do sexo feminino e 24% do sexo masculino, o funcionário mais novo tem 20 anos e o mais velho 55 anos, a média de idade dos funcionários da área é de 34 anos. A maior parte dos funcionários que participaram da pesquisa ocupa o cargo de Analista de Recursos Humanos, além desse cargo, também responderam Consultores de RH, Secretária Executiva, Assistente Técnico, Estagiário, Mensageiro e menor aprendiz.

Em relação ao nível de escolaridade dos funcionários, 82% dos participantes responderam que tem o ensino superior completo, 12% ainda não concluíram o ensino superior e 6% tem o ensino médio incompleto. O tempo de empresa dos funcionários envolvidos na pesquisa é bem balanceado, com maior volume nos funcionários que estão na organização de 1 a 5 anos com um porcentagem de 41%, 12% estão na empresa a menos de 1 ano, 24% estão de 6 a 10 anos e os outros 24% estão na organização a mais de 10 anos.

Nas primeiras três perguntas do questionário os participantes foram questionados sobre sua satisfação com seu ambiente de trabalho, sobre suas tarefas individuais e as disposições oferecidas pelo local de trabalho, os dados evidenciaram que, 18% estão insatisfeitos, 29% estão parcialmente satisfeitos, 35% estão satisfeitos e 18% estão totalmente satisfeitos com o ambiente de trabalho; Em relação a satisfação com a função, 6% respondeu que está insatisfeito, 29% que está parcialmente satisfeito, 47% está satisfeito e 18% está totalmente satisfeito; Já considerando se as tarefas atribuídas ao funcionário estão de acordo com as capacidades técnicas exigidas pelo cargo, 12% discordam que as tarefas estão de acordo, outros 12% concordam parcialmente, 35% concordam e 41% concordam totalmente que as tarefas atribuídas ao cargo estão de acordo com o que é exigido.

Nas três perguntas seguintes os funcionários respondem perguntas relacionadas com a pressão que recebem em decorrência da função específica que ele tem que desenvolver dentro da organização, sobre a existência de tempo suficiente para desenvolver todas as atividades que são de sua responsabilidade, 12% dos participantes estão insatisfeitos com o tempo que tem para desenvolver suas atividades, 53% estão parcialmente satisfeitos, 24% estão satisfeitos com esse tempo e 12% estão totalmente satisfeitos; Em relação ao trabalho sobre pressão, 12% discordam que trabalham sobre pressão, 24% concordam parcialmente que trabalham sobre pressão, 53% concordam e 12% concordam totalmente que trabalham sobre pressão; Na sequência ao serem questionados se suas funções exigem demais deles, 12% discordam totalmente que as funções exigem demais deles, 24% discorda, 29% concorda parcialmente que é exigido demais e 35% concorda que é exigido demais, nenhum participante concordou totalmente que é exigido demais; Por fim, a última pergunta relacionada as exigências da função foi indagando com que frequência o funcionário trabalha intensamente, 6% discordou que trabalha com frequência intensamente, 24% concordou parcialmente, 65% concordaram que trabalham com uma certa frequência intensamente e 6% concordaram totalmente que trabalham em muitos momentos intensamente.

O questionário explorou as exigências interpessoais, que são pressões criadas entres os próprios funcionários, por vezes ocasionadas por uma falta de apoio social entre eles. Foi questionado inicialmente se as pessoas que não estão diretamente relacionadas com sua área de trabalho te apóiam quando necessário 6% estão totalmente insatisfeitos com essa falta de apoio, 18% está insatisfeito, outros 18% estão parcialmente satisfeitos, 41% estão satisfeitos com esse apoio e 18% estão totalmente satisfeitos com o apoio dado por pessoas que não estão diretamente ligadas a sua área; Outro ponto questionado foi se os funcionários estão satisfeitos com reconhecimento do seu trabalho pelos colegas, 12% estão totalmente insatisfeitos, outros 12% estão parcialmente satisfeitos, 71% estão satisfeitos e 6% estão totalmente satisfeitos com esse reconhecimento; Em se tratando da existência de cooperação entre os empregados, 18% estão insatisfeitos com a cooperação entre os funcionários, 29% estão parcialmente satisfeito, 41% estão satisfeitos e 12% estão totalmente satisfeitos.

Nesse próximo momento o questionário aborda os funcionários com perguntas relacionadas à estrutura organizacional. Na primeira pergunta o participante é questionando em relação a sua satisfação com a participação dele dentro dos projetos da área, 18% estão insatisfeitos, 41% estão parcialmente satisfeitos, 29% estão satisfeitos e 12% estão totalmente satisfeitos com a participação; Outra aborda se o funcionário tem opção de escolher como fazer suas tarefas, 6% estão totalmente insatisfeitos com sua autonomia, 12% estão insatisfeitos, 35% estão parcialmente satisfeitos, 41% estão satisfeitos com a liberdade de como fazer as atividades, e 6% estão totalmente satisfeitos; A próxima pergunta é se as tarefas são burocráticas, 18% discordam que as tarefas são burocráticas, 35% concordam parcialmente, outros 35% concordam que as tarefas são burocráticas e 12% concordam totalmente que as tarefas são burocráticas; Ao serem questionados se tem poder de decisão dentro das suas atribuições? 12% discordam totalmente que tem poder de decisão, 24% discorda, 29% concorda parcialmente com esse poder de decisão, outros 29% concordam e 6% concordam totalmente que tem poder de decisão nas atividades; Sobre a repetição das tarefas 12% discordam que repetem muitas vezes, 24% concordam parcialmente, 35% concordam e 29% concordam totalmente que repetem muitas vezes.

Na última parte, o questionário aborda a satisfação do tipo de supervisão exercida sobre os funcionários. O funcionário foi perguntado se está satisfeito com a supervisão exercida pelos superiores, 6% está totalmente insatisfeitos com a liderança, 12% estão insatisfeitos, 47% estão parcialmente satisfeitos, 29% estão satisfeitos e 6% estão totalmente satisfeitos com a liderança exercida; Sobre apoio e reconhecimento necessários dos seus superiores, 6% estão totalmente insatisfeitos com esse reconhecimento, 24% estão insatisfeitos, outros 24% estão parcialmente satisfeitos, 35% estão satisfeitos e 12% estão totalmente satisfeitos com esse apoio e reconhecimento; A última pergunta do questionário apresentou a satisfação com o estilo de liderança exercida pelos superiores, 18% estão totalmente insatisfeitos, 24% estão insatisfeitos, outros 24% estão parcialmente satisfeitos, 29% estão satisfeitos e 6% estão totalmente satisfeitos com a liderança exercida.

## **5. Discussão**

De acordo com Robbins (2001), o estresse ocupacional é causado tanto por fatores organizacionais quanto por fatores pessoais, esses fatores são influenciados pelas diferenças de cada pessoa, ou seja, nem todas as pessoas em níveis e situações similares irão experimentar níveis similares de estresse. Dependendo do funcionário e da sua área, ele irá experimentar níveis diferentes, como Walton (1975) diz, o funcionário pode chegar aquele estágio por falta de um ou mais dos oitos conceitos colocados como critérios de uma qualidade de vida no trabalho.

Dentro dos fatores organizacionais, onde se encontram as exigências das tarefas (tarefas específicas de cada indivíduo, condições de trabalho e disposições físicas do local), exigências do papel (exigências relacionada à pressão que o funcionário recebe em decorrência do que ele deve fazer dentro da organização), exigências interpessoais (são as pressões criadas entre os próprios funcionários, falta de apoio social), estrutura organizacional (são as normas em excesso ou a falta delas, falta de oportunidade nas decisões, falta de chance de crescimento dentro da organização) e liderança organizacional (problemas com tipo de liderança ou o tipo de supervisão que pode ser baseado em cima de tensão medo e ansiedade), descobriu-se por meio dos resultados dos questionários respondidos, que no RH da CNI os principais fatores causadores do

estresse encontrados foram os de estrutura organizacional e liderança, sustentando o que foi visto na teoria.

Segundo Robbins (2001), as exigências da tarefa são todos fatores relacionados com o cargo do indivíduo, as condições de trabalho, a disposição física do local de trabalho. Aborda que quanto maior a interdependência entre as tarefas de funcionários distintos maior é o potencial de estresse, ressalta que a autonomia reduz esses fatores causadores e que os cargos que estão sujeitos a barulho e outras condições perigosas podem aumentar a ansiedade do empregado resultando em início de estresse ocupacional. Bicho; Pereira (2007) ressaltam que o estresse pode ser um desequilíbrio entre a pessoa e o ambiente em que essa pessoa está inserido, ou seja, segundo o autor o ambiente de trabalho pode estar diretamente ligado a causas do estresse ocupacional.

Nessas exigências relacionadas ao ambiente de trabalho e disposições físicas do local de trabalho, os resultados da pesquisa são satisfatórios, os funcionários participantes do estudo estão pouco insatisfeitos com seu ambiente de trabalho, apenas 18% estão insatisfeitos com as condições de trabalho expostas, estão pouco insatisfeitos também com as funções que estão exercendo e as tarefas que são exigidas pelos seus cargos.

Nota-se que o ambiente de trabalho não é um dos principais fatores causadores de estresse no RH do Sistema Indústria, pois os resultados da pesquisa indicam que os empregados estão insatisfeitos apenas em uma pequena proporção.

As exigências do papel, de acordo com Robbins (2001), criam expectativas que podem ser difícil de controlar ou se desfazer, a sobrecarga do papel é percebida quando se espera do empregado mais do que o tempo permite produzir, outro problema é quando a ambigüidade do papel é criada, quando o funcionário não compreende bem o serviço passado, e não tem uma clareza no que o funcionário deve exatamente fazer.

Um dos fatores para o funcionário não conseguir cumprir suas atividades dentro do tempo estipulado pelos superiores pode ser que o funcionário, já esteja sofrendo do

estresse psicológico em sua fase mental, que de acordo com Caiaffo (2003), esse pode afetar na concentração do indivíduo, na hora de tomada de decisões, passividade, sensação de fracasso e um comportamento não cooperativo. Essa fase do estresse ocupacional de acordo com autor pode causar uma diminuição de capacidade do funcionário, atingindo diretamente no não cumprimento da execução de suas atividades nos prazos estipulados.

Aqui se percebe a presença do estresse ocupacional, pois nas respostas às perguntas respectivas ao assunto, os participantes em sua grande maioria de acordo com os resultados, alegam trabalhar sobre pressão, alegam não ter o tempo suficiente para exercer todas as funções direcionadas ao seu cargo, que trabalham intensamente com frequência, quando perguntado se o trabalho atual exige demais deles, as respostas foram bem equilibradas, com uma tendência a discordar da questão

Os funcionários percebem que não tem tempo adequado para exercer suas funções, trabalham sobre pressão e constantemente trabalham intensamente, essa combinação de fatores causadores do estresse ocupacional revela que a organização sofre desse problema nas exigências do papel, divergindo apenas quando se fala de exigência excessiva do funcionário, no demais os fatores pesquisados são compatíveis com a teoria.

Nas exigências interpessoais é quando se identifica pressões criadas por outros funcionários, quando ocorre a falta de apoio social dos colegas de trabalho, e o relacionamento desgastado pode ocasionar um estresse ocupacional bem considerável, esse estresse pode ser mais grave nos empregados que são mais necessitados de uma sociabilidade entre os colegas (ROBBINS, 2001).

Dentro das fases do estresse, na segunda fase que de acordo com Angemari (2003), a fase da resistência o funcionário começa a ser atingido por esse mal em seu psicossocial, causando entre outros, o seu isolamento social e também o isolamento dentro do ambiente de trabalho, com isso interagindo menos com seus colegas de trabalho.



As relações interpessoais dos funcionários do RH são sustentáveis, pois é percebido nos resultados que a maioria dos participantes estão pouco insatisfeitos com o apoio recebido pelos colegas de trabalho, mesmo aqueles que não estão relacionados diretamente com sua área de trabalho, com o reconhecimento do seu trabalho pelos colegas e também concordam em grande parte que existe uma cooperação entre os colegas de trabalho.

Os funcionários estão parcialmente satisfeitos com o relacionamento interpessoal deles dentro da organização, pois os resultados sustentam uma satisfação mínima desse fator, aqui os fatos divergem da teoria, pois não é um fator causador do estresse, porém a tendência é que se torne tendo em vista que a satisfação é mínima em um ponto crucial dessa área, a cooperação, que foi o ponto mais equilibrado, isso significa que a cooperação entre os funcionários é mínima, um pequeno deslize pode alterar esses resultados levando o relacionamento pessoal dos funcionários a uma crise.

De acordo com Robbins (2001), a estrutura organizacional é um ponto que pode aumentar muito o estresse ocupacional, como por exemplo, normas em excesso, a falta de oportunidade dos empregados participarem das decisões tomadas pela empresa que o afetam, fatores como esses que são potenciais para um estresse ocupacional.

Os resultados apontam que a maioria não está satisfeita com a estrutura organizacional, pois diz não ter opções de como exercer suas funções, acham as atividades burocráticas, discordam que tem poder de decisão nas suas atividades e que repetem muito as mesmas atividades.

A estrutura organizacional é um ponto delicado em toda organização, no RH do Sistema Indústria não é diferente, os funcionários ficam estressados pelo excesso de burocratização das atividades, sentem falta do mínimo de autonomia para decidir questões relacionadas às suas obrigações e que dedicam muito tempo de trabalho fazendo tarefas repetitivas, todos esses fatores ocasionam um estresse dentro da organização, atingindo os funcionários, sua felicidade no que faz e conseqüentemente impactando na produtividade da área.

Segundo Robbins (2001), a liderança organizacional pode sim influenciar bastante no surgimento ou agravamento do estresse no ambiente organizacional, essa liderança é representada pelo tipo de liderança exercida pelo líder da organização, que podem ser diferenciados pela cultura que implementam, podendo ser caracterizada pela tensão, pelo medo ou pela ansiedade. Podem impor controles rigorosos demais, pressionando funcionários por desempenhos em curto prazo e eventualmente, despedindo empregados que não conseguem corresponder às suas expectativas, esse tipo de liderança é sentida por toda a organização, atingindo todos funcionários.

A liderança exercida na área de Recursos Humanos no sistema Indústria, por meio dos resultados, correspondeu em partes ao que foi visto na teoria, o fator liderança é um dos principais fatores causadores do estresse dentro dessa organização, a maioria dos participantes sinalizaram uma insatisfação considerável em relação à liderança que é exercida sobre eles. O ponto que foi visto com menor insatisfação dentro das questões que envolviam liderança, foi o reconhecimento dos supervisores e o apoio dado aos seus funcionários, um ponto importantíssimo para se evitar que agrave os fatores causadores de estresse ocupacional, devendo-se trabalhar em cima desse aspecto para que se controle esse problema.

O Sistema Indústria, pelo fato de ser julgada uma organização burocrática, de acordo com as respostas do estudo, fica preso a essa insatisfação com a liderança exercida sobre os funcionários, pois de acordo com esse sistema burocrático, o tipo de liderança do supervisor fica limitado pelo fato da verticalidade na hora do comando dentro da organização. Então a liderança é um fator que causador de estresse ocupacional, em uma proporção considerável entre os funcionários do RH da CNI. Deve-se acompanhar de perto e analisar constantemente para não deixar que atinja um nível insustentável de insatisfação, deixando esse fator influenciar negativamente no sobre os funcionários.

## 6. Considerações Finais

A pesquisa atingiu seu objetivo à medida que sinalizou os principais fatores causadores do estresse ocupacional nos colaboradores do RH da CNI.

Os dois pontos que foram sinalizados como principais fatores do estresse ocupacional dentre os colaboradores do RH da CNI foi a liderança, que está relacionado ao tipo de supervisão exercida dos supervisores sobre os funcionários. Onde 35% dos funcionários estão insatisfeitos com a supervisão que é exercida pelos seus superiores, que 30% dos funcionários estão insatisfeitos com o apoio e reconhecimento recebido de seus supervisores e que 42% dos funcionários sinalizam insatisfação com o estilo de liderança exercida pelos seus superiores.

O outro ponto apontado como principal fator causado do estresse é a estrutura organizacional, com a falta de autonomia dos funcionários dentro das suas atividades, e a falta de participação nas decisões da área dessa organização. Onde 65% dos participantes apontaram que suas atividades exigem muito conhecimento técnico, onde 18% discordam que podem escolher como fazer suas tarefas, onde 47% concordam que as atividades da área são muito burocráticas, 36% dos participantes discordaram que tem poder de decisão dentro de suas atribuições e 64% concordam que suas tarefas são bastante repetitivas.

Esse estudo sofreu algumas limitações durante sua elaboração, o tempo para aplicação do questionário não foi suficiente, com isso impactando na quantidade de participantes efetivos na pesquisa, com um tempo maior para aplicação o público almejado inicialmente geraria resultados mais ricos para este trabalho, que tem como planos futuros, expandir essa pesquisa de identificar fatores causadores do estresse ocupacional mais abrangente, atingindo o Sistema Indústria inteiro.

Este trabalho contribui modestamente nos estudos sobre estresse ocupacional, especificamente sobre os fatores causadores do estresse. Tem como agenda futura aprofundar essa pesquisa, buscando os fatores causadores de estresse ocupacional dentro do Sistema Indústria todo, definindo com mais amplitude o perfil desses fatores

dentro dessa organização. Com esse estudo mais amplo, contribuindo para outros estudos que visam resolver ou amenizar esses fatores causadores do estresse dentro do ambiente de trabalho.

## 7. Referências

- ANGEMARI, Emilia Luigia Saporiti; CAMELO, Silvia H Henriques. **Sintomas de estresse nos trabalhadores atuantes em cinco núcleos de saúde da família**. 2004. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-11692004000100003&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-11692004000100003&lng=pt&nrm=iso)> Acessado em 15 abr. 2012.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BICHO, Leandro Manuel Dias. **STRESSE OCUPACIONAL**. 2007. Disponível em: <[http://prof.santana-e-silva.pt/gestao\\_de\\_empresas/trabalhos\\_06\\_07/word/Stress%20Ocupacional.pdf](http://prof.santana-e-silva.pt/gestao_de_empresas/trabalhos_06_07/word/Stress%20Ocupacional.pdf)> Acessado em 07 abr. 2012.
- CAIAFFO, Giovanna de Almeida. **Estresse Ocupacional: Estudo realizado junto aos funcionários da sudema**, 2003. Disponível em: <[http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/A1920CC97204CA8103256FCC005A3787/\\$File/NT000A5CC2.pdf](http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/A1920CC97204CA8103256FCC005A3787/$File/NT000A5CC2.pdf)> Acessado em 14 abr. 2012.
- CARLOTTO, Mary Sandra. **A síndrome de Burnout e o trabalho docente**. 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/%0D/pe/v7n1/v7n1a03.pdf>> Acessado em 23 abr. 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas S.A, 2002.
- GOMES, F. P.; ARAÚJO, R. M. de. **Pesquisa Quali-Quantitativa em Administração: uma visão holística do objeto de estudo**. São Paulo. VIII SEMEAD, 2005. Disponível em: < <http://www.ead.fea.usp.br/Semead/8semead/resultado/trabalhosPDF/152.pdf> >
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- ROBBINS, Stephen P; DECENZO, David A. **Administração de Recursos Humanos**. 6ª Ed. Rio de Janeiro: Livros técnicos e científicos. Ed. S/A, 2001.
- ROCHA, Anna C Florêncio. **O estresse no ambiente de trabalho**. 2005. Disponível em: < <http://www.pedagogiaemfoco.pro.br/pemp05.htm>> Acessado em: 05 abr. 2012.
- RODRIGUES, Maria; PEREIRA, Gabriela; MARTINS, Cecília; VECTORE, Celia; FONTES, Agda. **Estresse Ocupacional: um estudo com professores das redes pública e privada de ensino**, 2005. Disponível em: < [http://www.sptm.org.br/revista/rev9\\_1/art5\\_9\\_1.pdf](http://www.sptm.org.br/revista/rev9_1/art5_9_1.pdf)> Acessado em 18 abr. 2012.
- SELYE, H. **A tensão da vida**. São Paulo: Ibrasa 1965.