



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FASA
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
DISCIPLINA: MONOGRAFIA
ÁREA: RECURSOS HUMANOS
PROFESSOR ORIENTADOR: MARCO ANTÔNIO DE BRITO CARVALHO

**COMPORTAMENTO HUMANO NO TRABALHO:
REAÇÃO DO INDIVÍDUO SOB PRESSÃO**

JOSÉ EVANDRO GERVÁSIO DE OLIVEIRA
MATRÍCULA Nº 2038705-8

Brasília/DF, Novembro 2004

JOSÉ EVANDRO GERVÁSIO DE OLIVEIRA

**COMPORTAMENTO HUMANO NO TRABALHO:
REAÇÃO DO INDIVÍDUO SOB PRESSÃO**

**Monografia apresentada como
requisito para conclusão do curso
de graduação de Administração do
Centro Universitário de Brasília –
UnICEUB**

**Orientador: Prof. MARCO ANTÔNIO
DE BRITO CARVALHO**

Brasília/DF, Novembro 2004



**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

COMISSÃO EXAMINADORA

MEMBROS DA BANCA	ASSINATURA
1. PROFESSOR ORIENTADOR: Prof.: MARCO ANTÔNIO DE BRITO CARVALHO	_____
2. PROFESSOR (A) CONVIDADO (A) Prof. (a):	_____
3. PROFESSOR (A) CONVIDADO (A) Prof. (a):	_____
MENÇÃO FINAL:	_____

Brasília/DFde de 2004

Agradeço a Deus pela vida, pela saúde e por todas as oportunidades que tem me concedido.

Agradeço aos meus pais pelo incentivo e por sempre mostrarem a importância dos estudos na minha vida.

Especialmente ao meu querido filho Thomaz, razão dos meus esforços constantes. Que possa servir - lhe de incentivo e descobrir que o maior ouro de um ser humano é seu conhecimento.

Em especial a minha querida esposa que com carinho soube compreender meus momentos de ausência.

Agradeço ao Mestre MARCO ANTÔNIO DE BRITO CARVALHO pela paciência, dedicação e, principalmente, pela transmissão de conhecimento e experiência de vida passada ao longo das orientações.

Ao corpo docente do Centro Universitário de Brasília, UniCEUB, em especial do curso de Administração, que com sabedoria, disciplina, profissionalismo e dedicação ensinaram-me que o crescimento humano passa, também, pelo conhecimento e experiência curricular. Espero ter coragem e dignidade para seguir a trilha por esses deixada.

"Lutar e vencer em todas as batalhas não é a glória suprema. A glória suprema consiste em quebrar a resistência do inimigo sem lutar".

Sun Tzu

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
2. TRABALHO	3
2.1 O Trabalhador e as organizações de trabalho	4
2.2 Analisando o conceito de Trabalho	6
2.3 As Organizações como Prisões Psíquicas	8
2.4 O Feitiço das Organizações	9
3. MOTIVAÇÃO E COMPORTAMENTO MOTIVACIONAL	11
3.1 O Comportamento Motivacional	12
4. ASSÉDIO MORAL UMA MODALIDADE DE PRESSÃO	18
4.1 Definição	18
4.2 Causa/Efeito	18
4.3 Riscos financeiros das empresas	21
4.4 Assédio moral nos trabalhadores brasileiros	22
5. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	27
5.1 Programas de QVT	30
5.1.1 Satisfação no trabalho	32
5.2 Comprometimento organizacional	34
5.2 O Stresse	36
6. TRABALHANDO SOB PRESSÃO	52
6.1 Manifestação de pressão no trabalho	52
6.2 A pressão no trabalho ocorre apenas entre superior e subordinado?	54
6.3 Quais as conseqüências que trazem a pressão no trabalho sobre a saúde do trabalhador ?	54
CONCLUSÃO	57
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	59

LISTA DE ABREVIATURAS/SIGLAS E SÍMBOLOS

UnICEUB	Centro Universitário de Brasília
FASA.....	Faculdades de Ciências Sociais Aplicadas
QVT.....	Qualidade de vida no trabalho
DLog.....	Departamento Logístico
OIT	Organização Internacional do Trabalho
EEOC	Comissão para Igualdade de Oportunidade de emprego dos Estados Unidos
EUA.....	Estados Unidos da América
PUC.....	Pontifícia Universidade Católica
STF	Supremo Tribunal Federal
TST	Tribunal Superior do Trabalho
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
FADUSUP	Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo
PAP	Programa de Apoio Social
PR	Paraná

LISTA DE TABELAS

	DISCRIMINAÇÃO	P.
Tabela 01 – Teste de Estresse.....		39

LISTA DE FIGURAS

	DISCRIMINAÇÃO	P.
Figura 01- Comportamento Motivacional.....		12

LISTA DE GRÁFICOS

	DISCRIMINAÇÃO	P.
	Gráfico 01-Grau de pressão.....	42

RESUMO

O presente estudo tem o objetivo de investigar o comportamento humano no trabalho, sua interligação com a reação/resposta do indivíduo sob pressão, a partir de modelos teóricos universalmente aceitos. Inferindo-se o desempenho do trabalhador que trabalha sob pressão é ou não afetado, de como este estrutura-se nas suas atividades de trabalho, e ainda de que maneira isto se reflete sobre o sujeito que renuncia ou não às pulsões a fim de garantir a sobrevivência em sociedade. Estes fatores reunidos chocam-se com uma relação que sempre existiu dentro das empresas entre chefia e empregados – constantemente vista mais como um conflito do que como uma parceria. Escolheu-se para a realização deste trabalho o método dialético, este é o que melhor se adequar ao estudo proposto, uma vez que partindo da contradição inerente ao fenômeno e da mudança dialética que ocorre na natureza e na sociedade. Como método de procedimento foi adotado o monográfico/estruturalista, uma vez que é realizado um estudo do comportamento humano sob pressão no trabalho, com a finalidade de obter generalizações a respeito dos processos observados. A pesquisa bibliográfica será realizada com o intuito de permitir a revisão dos conceitos fundamentais do tema e uma compreensão.

Palavras – Chaves: pressão, trabalhador, desempenho.

1. INTRODUÇÃO

As pessoas são os bens mais valiosos que existem em uma organização, e certamente gostam de sentir-se participantes ativas e importantes; dessa forma sentem-se motivadas a trabalhar. Há, entretanto, diversos fatores que podem despertar o interesse dos funcionários pelo trabalho, ou ao menos eliminar ou minimizar insatisfações que por ventura possam existir no cotidiano laboral, contribuindo desta forma para elevar a eficiência de sua organização/firma/empresa e o nível de satisfação pessoal.

A justificativa para a escolha do tema desta pesquisa se prende ao fato de ser indispensável nos dias atuais, que administradores, gerentes, assim como os secretários executivos conheçam as aspirações e as necessidades daqueles que prestam serviços para suas organizações. CHIAVENATO (2003) cita que as pessoas constituem o mais importante recurso das organizações. O dilema/desafio da administração de recursos humanos atualmente é tratar os indivíduos ou como pessoas, respeitadas suas potencialidades individuais, tais como: atributos de personalidade, valores éticos, inteligência emocional entre outros.

Esta monografia faz uma revisão teórica a respeito do comportamento humano no trabalho, destacando a reação/produtividade do indivíduo sob pressão, abordando/explorando o comportamento/aspecto motivacional inerente às pessoas e estudando algumas das mais importantes teorias já propostas em relação ao comportamento do homem que trabalha sob pressão e ao final sugerindo métodos e atitudes que, se bem aplicados, pode elevar a moral da equipe e conseqüentemente repercutir no aumento da motivação dos funcionários. Objetivando estudar o comportamento do trabalhador que trabalha sobre pressão.

Estudando sobre a importância das questões comportamentais, pretende-se analisar até onde e de que forma a pressão facilita ou dificulta o desempenho

do indivíduo no trabalho, as peculiaridades do comportamento motivacional humano e necessidades individuais quando no exercício das atividades propostas. Uma vez tendo conhecimento de posse desses fatos/dessas variáveis, há de ser mais fácil para as organizações saber como tratar, formar, conduzir e manter uma equipe de trabalho coesa motivada, produtiva, e trazendo o maior aproveitamento na atividade desempenhada possível, além de contribuir para o auto-aperfeiçoamento de seus funcionários. Certo de estar sendo valorizado, o funcionário abraçará as metas da organização como sendo suas e quanto mais envolvido estiver com suas tarefas mais satisfeito tende a trabalhar.

A metodologia utilizada neste trabalho baseou-se em minuciosa pesquisa bibliográfica, na qual se buscou confrontar a opinião de diversos autores a respeito do tema a ser retratado, contrastando/contrapondo ou reforçando as idéias originais. Para isso utilizou com contexto a D Log - Divisão de Logística do Exército.

De modo que, para melhor entendermos como se dá o desempenho do indivíduo sob pressão no exercício de suas funções, apresenta-se de maneira no Capítulo 1 uma abordagem a respeito de trabalho propriamente dito. Em seguida no Capítulo 2, o significado do comportamento humano no trabalho e um pequeno estudo sobre o comportamento motivacional dos indivíduos, com suas semelhanças e peculiaridades, tendo em vista que todo comportamento é condicionado por um motivo, uma razão específica. Algumas teorias motivacionais foram descritas. No Capítulo 3 serão introduzidos alguns conceitos, dentre eles o do assédio moral como um tipo de pressão sofrida pelo trabalhador. No Capítulo 4 será discutida a qualidade de vida do trabalhador (QVT), e salientados alguns métodos que, se bem empregados, podem gerar efeitos positivos tanto para a organização quanto para os trabalhadores. Finalmente no Capítulo 5 será realizada uma síntese sob o ponto de vista do autor, para as conseqüências sobre o desempenho do trabalhador que trabalha sob pressão.

2. TRABALHO

A palavra trabalho vem do latim “tripalium”, referindo-se a um instrumento de tortura para punições dos indivíduos que, ao perderem o direito à liberdade, eram submetidos ao trabalho forçado. Do ponto de vista religioso, o homem foi condenado ao trabalho porque Eva e Adão constituíram o pecado. Em Gênesis, o trabalho é considerado o castigo no qual o homem terá que trabalhar/esforçar-se, e com o suor, conseguir o seu alimento para a sobrevivência.

Essa concepção é religiosa e cultural-familiar. À concepção religiosa associam-se valores arraigados da cultura familiar e a influência de pessoas significativas, estruturando um sentido pessoal e único que se situa entre a obrigação e o prazer de trabalhar. O trabalho pode colocar-se como castigo. Existe, no entanto, uma conotação de sofrimento, culpa e castigo que, em contrapartida, percebe-se o homem moderno encontrando dificuldade em dar sentido à vida se não for pelo trabalho. Nesse sentido, trabalho significa necessidade e razão de vida.

Assim, as novas teorias vêm sugerindo que o conceito de trabalho seja reconcebido com experiência de convivência sadia, respeito, compromisso e que contribua na qualidade de vida.

O trabalho forma a identidade do indivíduo, a profissão do indivíduo caracteriza o seu ser, o indivíduo é a sua profissão. Jacques (1996) afirma que os diferentes espaços de trabalhos oferecidos constituem-se em oportunidades diferenciadas para a aquisição de atributos qualificativos da identidade de trabalhador.

Do ponto de vista psicológico, o trabalho provoca diferentes graus de motivação e satisfação, principalmente, quanto à forma e ao meio no qual se desempenha a tarefa (Kanaane, 1994).

Em trabalho recente, Garreth Morgan (1996) detecta várias novas metáforas organizacionais. Uma delas descreve a empresa como cérebro cibernético auto-organizativo; outra apresenta a organização como prisão psíquica, povoada pelo inconsciente e seus fantasmas e representações de morte e imortalidade, sexualidade, ansiedade, sombras e arquétipos. Além das metáforas de sistemas políticos e instrumentos de dominação que podem ser encontradas na vasta literatura sobre organizações (p.ex. Pagcs *et alii*, (1987), o autor também apresenta a imagem da organização como fluxo e transformação. Certamente a mais próxima representação da atual cena organizacional, está focada para as interações, para os círculos, para contradição e a crise.

2.1 O Trabalhador e as organizações de trabalho

A Organização de que se fala é a Organização de trabalho definida como Empresa, caracterizada pela produção e distribuição de bens e prestação de serviços, tendo em vista o indivíduo motor, o trabalhador. LAPASSADE (1989, p.14-15), psicossociólogo estudioso das Instituições, diferencia grupos, organizações e instituições, considerando os três níveis do sistema social. Enquanto os grupos são as unidades base do sistema social, as organizações são consideradas “o grupo dos grupos” e são regidas por normas próprias que fazem a mediação entre a base (sociedade civil) e o Estado. Já as instituições são um sistema de normas que estruturam o grupo social, que tem força de lei para regular o convívio social e o seu funcionamento.

O termo Organização tem pelo menos duas significações: por um lado designa o ato organizador que é exercido nas instituições e, por outro lado, se refere as realidades sociais. A Organização Social é um conjunto formado por partes que cooperam, uma coletividade instituída com vistas a objetivos definidos, tais como a produção (empresa industrial), a distribuição de bens (empresa comercial) e a formação de homens (instituição educativa) LAPASSADE (1989 p. 101).

Por que o ser humano se sujeita ao trabalho? Como as instituições de trabalho, lidam com o Ser humano? E culmina na reflexão sobre a dor da renúncia pulsional, necessária à vida em sociedade.

É interessante pensar as organizações de trabalho com base na contradição, como propõe SCHIRATO (2002):

A instituição é abstrata, feita por e para pessoas concretas; é perpétua, ou pelo menos ambiciona a perpetuidade, feita por e para pessoas efêmeras; é jurídica feita por e para pessoas físicas; é de todos que com ela convivem e não é de ninguém; é frágil, depende dos que a sustentam e promete abrigo para os que a ela se submetem; é visionária, antevê o futuro para garantir a própria sobrevivência e a sobrevivência dos seus e opera cegamente no presente, em nome da imparcialidade, do impessoal; exige criatividade constante de pensamentos e atitudes, submetendo tal criatividade exigida aos pressupostos eleitos e conservados como adequados; pratica o culto da entrega e da fidelidade a seus membros, gerando a cultura de permanência e da pertinência e rapidamente promove desenlaces em nome da renovação, enfim, coloca-se como divina (prepotente), recrutando, admitindo e organizando mortais, pessoas humanas que a deusificam e praticam a fé no absoluto, no inquestionável, no eterno (p.23-24).

De que homem falamos? O trabalhador.

A contradição acima apresentada remete-nos ao que MORGAN (1996, p.205) afirma quanto às organizações vistas na perspectiva de metáfora das prisões psíquicas, onde o ser humano tem uma inclinação toda especial para cair nas armadilhas criadas por eles mesmos, dando a entender que esta relação contraditória é a base do humano, criando as organizações para submeter-se a elas.

Esta relação envolve, como aborda HANNAH ARENDT (1997), um homem com um passado histórico onde as relações de trabalho modificaram-se. E como ENRIQUEZ (1997, p.95) esclarece, um homem que continua enfrentando um processo civilizatório, sujeito que não existe fora do campo social e que se acha constantemente dividido entre a expressão de seu próprio desejo

(reconhecimento de seu desejo) e a necessidade de identificar-se com o outro (desejo de reconhecimento).

Em “O Futuro de uma Ilusão” FREUD (1927) considera que todo indivíduo é virtualmente inimigo da civilização, embora suponha que esta seja de interesse humano universal. Aponta que o homem não é espontaneamente amante do trabalho e por civilização compreende tudo aquilo em que a vida humana se elevou acima de sua condição animal e difere da vida dos animais, que apresenta dois aspectos: inclui todo o conhecimento e capacidade que o homem adquiriu com o fim de controlar as forças da natureza e extrair a riqueza desta para a satisfação das necessidades humanas; e inclui todos os regulamentos necessários para ajustar as relações dos homens uns com os outros e, especialmente, a distribuição da riqueza disponível. (O Futuro de uma Ilusão, 1927).

A relação aqui estudada entre o sujeito social e o sujeito considerado pela psicanálise e a organização de trabalho estará pautada na renúncia pulsional, sendo que a pulsão, por causa de obstáculos externos – obediência ao princípio de realidade - conduziria a uma tensão insuportável se não fosse possível reduzir sua intensidade com deslocamentos de energia (FREUD, Moisés e o Monoteísmo, 1939).

Assim, o trabalho é considerado uma medida paliativa na função de evitar o sofrimento (desprazer). No próximo tópico será analisado o conceito de trabalho.

2.2 Analisando o conceito de Trabalho

ARENDT (1993) possibilita-nos uma visão da compreensão do trabalho em nossa sociedade moderna. A autora realiza um resgate da Antiguidade onde as atividades humanas fundamentais eram o labor, o trabalho e a ação.

O labor referia-se ao trabalho pela sobrevivência e era restrito a oikia (casa), fazendo parte da esfera privada, no sentido de ser “privado de”: o homem submetido às necessidades da natureza. O produto da labuta era perecível, como o alimento, por exemplo.

Como trabalhos eram considerados as atividades que resultassem em produtos ou bens de consumo não perecíveis, os que permanecem no mundo.

Era uma atividade considerada como não fútil, dominada pela relação meio e fim, sinônima de fabricação.

A ação fazia parte da esfera pública (*polis*) e consistia em privilégio de alguns, os cidadãos. Tinha como significado a dignificação do homem (virtudes) e era espaço do discurso caracterizado pela atividade espontânea e ilimitada.

Com o advento da sociedade moderna a ação perdeu seu significado original e passou a ser confundida com o conceito de trabalho da Antigüidade. Assim, a ação perde o sentido ligado à virtude e identifica-se com a noção de ação como atividade finalista (trabalho). A ação torna-se um fazer. O fabricar, antes considerado trabalho, ligado à idéia de domínio sobre as coisas, adquire o domínio sobre os homens numa relação impositiva de uma vontade sobre outra vontade como meio para atingir os fins da paz, segurança, bem-estar, etc.

Com o advento da Era Moderna os significados das coisas foram instrumentalizados. Surgiu com ela o *homo faber*¹. As esferas públicas, que na Antigüidade era a esfera do homem político, passa a ser a esfera do mercado e a troca de produtos passa a ser a principal atividade política. Assim, os homens passaram a ser julgados não como pessoas, mas como seres que agem, que falam e julgam como produtores, segundo a utilidade de seus produtos. O espaço de comunicação do *homo faber* tornou-se alienante, excluindo o próprio homem, pois este passou a mostrar-se através de seu produto. Ainda na Era Moderna ocorreu a progressiva absorção da idéia de trabalho (produtividade) pela idéia de labor (necessidade de sobrevivência), surgindo a sociedade de consumo onde o centro não é mais o mundo construído pelo homem, mas a mera necessidade de sobrevivência. Então, o homem voltado para sua própria sobrevivência não é capaz de dar sentido a outras coisas e as pessoas tornam-se descartáveis. O homem é julgado pela função que exerce no processo de trabalho e por sua produção social.

¹Freud. Psicologia das Massas e Análise do Ego (1921). A Edição Eletrônica Brasileira das Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud. Vol. XVIII. Imago editora, 1997.

Os ideais do homo faber, fabricante do mundo, que são a permanência, a estabilidade e a durabilidade, foram sacrificados em benefício da abundância, que é o ideal do animal laborans. Vivemos numa sociedade de operários, porque somente o labor, com sua inerente fertilidade, tem possibilidade de produzir a abundância; e transformamos o trabalho em labor (...) (ARENDDT, 1993, p.138).

A partir disso, os detentores de empregos passaram a requerer do trabalhador uma função automática, como se o indivíduo fosse afogado pelo processo vital da espécie e a única atitude exigida deste fosse o abandono de sua individualidade (Arendt, 1993, p.335).

ARENDDT (1993) capacita-nos a verificar que o trabalho, antes considerado como durável e permanente no mundo, hoje assume a forma de labor e está diretamente ligado à questão da necessidade, da sobrevivência atrelada ao consumo.

DEJOURS (1992, p.51-52), teórico que estuda as relações de trabalho e a saúde mental, afirma que a organização de trabalho, concebida como um serviço especializado da empresa, estranho aos trabalhadores, choca-se frontalmente com a vida mental e, mais precisamente, com a esfera das aspirações, das motivações e dos desejos.

2.3 As Organizações como Prisões Psíquicas

A Prisão Psíquica consiste na metáfora criada por MORGAN (1996, p. 24) a fim de compreender as organizações de trabalho e utiliza de conceitos psicanalíticos para explicar as relações de trabalho. Considera que os seres humanos possuem uma inclinação toda especial para caírem nas armadilhas criadas por eles mesmos.

MORGAN (1997, p. 210-212) refere que a concepção de Freud sobre a civilização é interessante porque enfatiza o relacionamento de repressão psíquica, cultural e inconsciente; e que sugere a busca de um sentido oculto da cultura organizacional nas inquietações e interesses inconscientes daqueles que a criam e a mantêm. Provavelmente movido por esta idéia o autor realizou um

estudo biográfico da vida de Frederick Taylor – Pai da Administração Científica – referindo-se a este como um homem preocupado com o controle e de caráter obsessivo-compulsivo. Conclui que toda a teoria da Administração Científica foi produto das lutas interiores de uma personalidade perturbada e neurótica, e que os esforços de Taylor para controlar e organizar o mundo foram tentativas de controlar e organizar a si próprio. Comprova desta forma as organizações como sexualidade reprimida.

2.4 O Feitiço das Organizações

SCHIRATO (2002) acredita que as instituições podem ser mais humanas. As organizações empresariais podem e devem procurar a felicidade do homem em sua qualidade de vida, no conforto da alta tecnologia, no dinheiro como instrumento de aquisição de bens de consumo que facilitam a vida, na oportunidade de explorar esse mundo maravilhoso, desfrutar a natureza, ter acesso à cultura, obter erudição pelo conhecimento, conquistar a paz e viver em paz.

O feitiço das organizações é o espaço ocupado pelo imaginário, cujo conteúdo foge do controle racional e torna-se às vezes determinante na forma de comportamento dos indivíduos.

Denuncia o perigo da personalidade do indivíduo estar fundida com a identidade da organização. Percebe que as intenções e promessas do discurso das políticas de Recursos Humanos são perversas, já que o indivíduo é desapropriado de sua vida pessoal e é explorado não só em sua força de trabalho, mas também em sua afetividade, lazer e em toda sua agenda pessoal. Segundo SCHIRATO (2002) o trabalhador torna-se:

Infantilizado e inseguro, não lhe restam muitas esperanças e perspectivas fora da empresa-pátria-mãe, que ao pedir-lhe fidelidade e disponibilidade total, coloca-o como insubstituível reforçador da cultura da casa, devoto e importante acima de qualquer suspeita. Seu sobrenome é acrescido de mais um nome, o da empresa, que lhe

empresta a categoria de cidadão de primeira linha, distinto dos demais cidadãos de seu bairro, de sua cidade SCHIRATO (2002 p.17).

Como conseqüência da pressão sofrida pelo trabalhador grandes são os prejuízos acarretados: o trabalhador perde a capacidade de planejar a própria vida, dirigir seu destino e ser, ao longo de sua existência mais do que um trabalhador, uma pessoa em sua plenitude. Perde a organização, quando o vínculo torna-se pseudo-familiar, as relações tornam-se domésticas e a preocupação com a qualidade do trabalho e a reciclagem de pessoal tornam-se secundárias.

Como já citado na introdução do presente artigo, SCHIRATO aborda as organizações, apontando em especial, as contradições existentes na relação trabalhador e organização de trabalho. Cita a organização como instituição abstrata, que ambiciona a perpetuidade, que depende dos que a constituem, os trabalhadores, pessoas concretas e efêmeras que se submetem a elas. Organizações que se colocam como divinas, recrutando e admitindo os mortais.

SCHIRATO(2002, p.54) acrescenta à nossa leitura da organização que esta está baseada em intenções e promessas que forjam uma pseudo-realidade que vem a impedir qualquer pretensão de avaliação racional e minimamente objetiva das relações que cria. Tanto a segurança do emprego quanto o abandono do desemprego estão muito mais no imaginário do trabalhador do que nos fatos reais.

Cita MONIER (1976) ao dizer que a maioria dos homens prefere a escravidão na segurança ao risco de independência, frase que ilustra de outra forma o que FREUD (1930) coloca como: “O homem civilizado trocou uma parcela de suas possibilidades de felicidade por uma parcela de segurança”.(O Mal-Estar na Civilização, 1930).

3. MOTIVAÇÃO E COMPORTAMENTO MOTIVACIONAL

O verbo *motivar*, segundo o dicionário significa: “dar motivo a, criar circunstâncias favoráveis, estimular, despertar interesse ou entusiasmo”. (FERREIRA, 1986). Para agir em busca de seus objetivos o indivíduo precisa estar motivado para isso. BERGAMINI (1997. p 15) define motivação como sendo uma “força propulsora” que leva as pessoas, além de buscarem satisfações pessoais, a realizarem os objetivos da organização da qual fazem parte. “Motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma, ou pelo menos, que dá origem a um comportamento específico”. (KAST & ROSENZWEIG *apud* CHIAVENATO, 2003)². Dessa forma a motivação abrange causas ou motivos que induzem a um determinado tipo de comportamento.

MINUCUCCI (1995) enfatiza que a motivação leva a pessoa a agir na direção de um objetivo, porém sempre com alguma razão particular, o que o faz ter que responder a pergunta: POR QUÊ?

- Por quê você escolheu esta e não aquela profissão?
- Por quê você optou por estudar a noite?
- Por quê você preferiu colocar seu filho nesta e não naquela escola?

Os aspectos motivacionais, porém, não são fixos. Podem variar de pessoa para pessoa, o que gera diferentes padrões de comportamento. Também diferem os valores sociais e as capacidades para atingir determinado objetivo. Embora as diferenças pessoais sejam muitas, o processo comportamental é semelhante para todas as pessoas. (CHIAVENATO, 2003).

² Os fatores que levam o indivíduo à motivação são forças ativas e impulsionadoras traduzidas em palavras como ‘desejo’ e ‘receio’; o indivíduo deseja poder, deseja status, receio o ostracismo social, receia as ameaças à sua estima. (CHIAVENATO, 2003).

Existem três suposições inter-relacionadas a respeito do comportamento humano.³

Muitas são as razões que podem explicar uma ação. Porém os fatores determinantes estão no interior das pessoas, são os seus traços de personalidade, suas predisposições e emoções, seu modo de agir e suas crenças. (BERGAMINI, 1997).

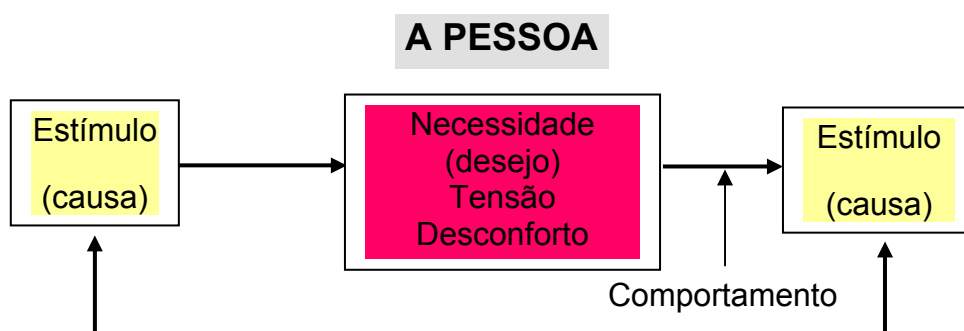


Figura 1. Modelo básico de comportamento.
Fonte: LEVIATT *apud* CHIAVENATO, 2003

3.1 O Comportamento Motivacional

Para conhecer a motivação humana é necessário primeiro entender o ciclo de comportamento das pessoas.

O que o esquema anterior traduz com clareza é o que ocorre no processo comportamental: uma necessidade causa um estado de desequilíbrio no

³ 1. O comportamento é causado, ou seja, existe uma casualidade do comportamento. Tanto a hereditariedade como o meio ambiente influem decisivamente no comportamento das pessoas. O comportamento é causado por estímulos internos ou externos. 2. O comportamento é motivado, ou seja, há uma finalidade em todo comportamento humano. O comportamento não é casual nem aleatório, mas sempre orientado por e dirigido para algum objetivo. 3. O comportamento é orientado para os objetivos. Subjacente a todo comportamento existe sempre um 'impulso', ou um 'desejo', uma 'necessidade', uma 'tendência', expressões que servem para designar os 'motivos' do comportamento. (LEVIATT *apud* CHIAVENATO, 2003)

organismo, gerando desconforto, tensão e insatisfação. Isso leva o indivíduo a uma ação (comportamento) capaz de sanar o desconforto, descarregar a tensão.⁴

Segundo CHIAVENATO (2003) o comportamento pode ser entendido como um processo de resolução de problemas, de satisfação de necessidades, na medida em que elas vão surgindo.

BERGAMINI (1997) explica que os desejos ou expectativas presentes em cada pessoa são comparados às nossas necessidades e têm origem nas carências dos mais diversos tipos: tanto físicas quanto psíquicas.

Quando se fala em motivação é importante levar em consideração as diferenças individuais e culturais existentes entre as pessoas. Esse diferencial além de influir na interpretação de um desejo pode também afetar o entendimento da maneira particular como as pessoas se comportam na busca de seus objetivos. O comportamento eficaz atende à necessidade do indivíduo e, portanto, o livra da tensão por ela provocada.

A existência de necessidades (carências) intrínsecas não atendidas gera um estado de desequilíbrio que traz consigo sensações negativas de ameaça à integridade do indivíduo. Para livrar-se dessa situação desagradável o indivíduo crê que determinadas ações (ou comportamentos) poderão levá-lo a estados mais confortáveis justamente pelo fato de restituir o equilíbrio outrora perdido pela necessidade que deveria ser suprida.

Uma necessidade pode ser satisfeita, frustrada (quando encontra algum impedimento) ou pode também ser compensada (desviada para outro objetivo). Nesse caso, a pessoa busca uma outra meta que possa atender sua necessidade com mais facilidade.

⁴ “Embora o modelo básico de comportamento seja o mesmo para todas as pessoas, o resultado poderá variar indefinidamente, pois depende da percepção do estímulo (que varia conforme a pessoa e na mesma pessoa, conforme o tempo), das necessidades e dos desejos (que também variam), da cognição etc. de cada pessoa”. (CHIAVENATO, 2003)

A satisfação de uma necessidade nem sempre pode ser obtida. Sempre que alguma necessidade é bloqueada por algum tipo de barreira, ocorre a frustração e, conseqüentemente, a tensão existente não é liberada pelo indivíduo ocasionando um estado de desequilíbrio. Porém o ciclo motivacional pode ter outra solução, que é denominada compensação ou transferência. A compensação ocorre quando o indivíduo tenta satisfazer uma necessidade impossível de ser satisfeita, pelo menos naquele momento, através da satisfação de outra necessidade complementar ou substituta. (CHIAVENATO, 2003).

Muitas vezes a tensão provocada pelo surgimento de uma necessidade encontra barreira ou um obstáculo para sua liberação. Não encontrando uma saída normal, a tensão no organismo procura um meio indireto de saída, seja por via psicológica (agressividade, descontentamento, tensão emocional, apatia, indiferença etc.), seja por via fisiológica (tensão nervosa, insônia, repercussões cardíacas ou digestivas etc.) Outras vezes, a necessidade não é satisfeita, nem frustrada, mas transferida ou compensada. Isto se dá quando a satisfação de uma outra necessidade reduz ou aplaca a intensidade de uma necessidade que não pode ser satisfeita. É o que acontece quando o motivo de uma promoção para um cargo superior é contornado por um bom aumento de salário ou por uma nova sala de trabalho. (CHIAVENATO, 2003).

Substituir uma necessidade que não poderá ser satisfeita de imediato por outra de valor similar pode ser uma forma alternativa de amenizar uma situação de desconforto e insatisfação poupando o indivíduo de diversos males orgânicos e psicológicos.

De acordo com SCHUTZ (*apud* BERGAMINI, 1997) as necessidades não satisfeitas devem ser consideradas oportunidades pontenciais de desajustamento podendo levar a conseqüências indesejáveis. Satisfazer uma necessidade além de ser condição básica para evitar os efeitos de um provável desajustamento, também é uma forma de neutralizar a divergência entre a expectativa da satisfação e o verdadeiro estado em que cada um encontra-se, visto que durante esse estado de divergência o indivíduo experimenta um sentimento de ansiedade muito grande.

LOPES (1980) lembra que a reação a uma necessidade não-satisfeita depende também do tipo de personalidade do indivíduo, que pode reagir positiva ou negativamente diante de uma barreira. Exemplo disto seria o de uma pessoa frustrada por não conseguir ser promovida para um cargo mais elevado. Esta pessoa poderá então apresentar um comportamento construtivo buscando alternativas que lhe permitam posições de liderança em outras áreas, como na política, nas atividades sociais, artísticas etc. Caso a pessoa se dedique a sabotar a organização a que pertence por não ter conseguido a promoção configura-se um comportamento defensivo.

Em situações de mudança, acende-se o alerta vermelho dos comportamentos. “Quando a empresa é comprada, realiza parcerias, faz demissões, novas características são exigidas. De repente, aquilo que servia até ontem já não serve mais”, avisa Patrícia Molino, diretora de recursos humanos da KPMG. Em uma situação de pressão, o profissional tende a manifestar aquilo que não controla. “Ele tem duas opções: ou põe as suas angústias para fora e machuca os outros ou as coloca para dentro e se machuca”, percebe Rubem Souza, sócio da RSA Talentos Executivos.

As duas são igualmente danosas. O passivo se sente inferior, capacho, não revela suas emoções e tem maior vulnerabilidade a doenças. “Ele enche o balão por toda a vida, até que um dia explode”, alerta a psicóloga Ana Maria. Muitas vezes, o executivo acaba ficando paralisado, quando mais precisa agir. “A cautela é extremamente positiva no exercício da liderança, mas a precaução em excesso pode ser destrutiva”, acredita Gino Oyamada, vice-presidente da Fesa Global Recruiters.

Um candidato a uma vaga na área de marketing de uma grande empresa tinha tudo para ser escolhido: reputação reconhecida, facilidade de relacionamento, e um bom currículo acadêmico. Mas, em momentos de estresse, ele preferia ponderar todos os aspectos possíveis e ouvir muitas opiniões. Com isso, suas decisões eram lentas. Resultado: perdeu preciosos pontos na seleção.

Nem quem se preocupa em satisfazer a todos escapa dos riscos de ser consumido pela sombra. Um profissional que preferiu não ser identificado sofre de aversão ao conflito. Ele busca relações sólidas e procura estar bem com todo o mundo. Mas, diante de crises e embates, tem dificuldade de assumir posições. Sua sombra freou sua ascensão profissional. Quando passou a ser reconhecido por não resolver conflitos, foi preterido na hora da promoção.

O excesso de iniciativa também pode não ser bem visto pela corporação. “A pessoa acaba invadindo outras áreas e extrapola questões pertinentes ao seu trabalho”, relata Oyamada, da Fesa. Alguns até se esquecem de que não são donos da empresa.

Motivação demais pode empurrar uma carreira para fora dos trilhos. Quem tem esse tipo de comportamento corre o risco de cair no melodrama. “Esses líderes começam com tudo. Possuem habilidades sociais excelentes, causam uma ótima primeira impressão e se promovem rapidamente, mas não conseguem cumprir seus compromissos”, relatam os consultores Cairo e Dotlich. Às vezes, atropelam colegas e processos. Foi o que ocorreu com um executivo de uma empresa gaúcha do setor de alimentos. Ele transferiu a sede para São Paulo, e a corporação perdeu força. A energia do profissional se transformou em agressividade. Ele se tornou explosivo e, é claro, terminou saindo da empresa.

Os aspectos sombrios de alguns executivos virtuosos também podem levá-los à implosão. Aos 47 anos, Gilberto Kleinubing traz em seu histórico um infarto e três pontes de safena. Até o ano passado, ocupava o posto de diretor-superintendente da Makenji, uma grife catarinense de vestuário. “Lá, eu precisava matar um leão por dia. O desgaste era enorme”, recorda. Kleinubing admite que era muito concentrador e que trabalhava demais: 12 horas por dia. Depois do colapso, parou de fumar, mas continuou trabalhando excessivamente até que precisou refazer duas pontes de safena. Só então, resolveu mudar de vez: passou a correr diariamente, a dedicar mais tempo para o lazer e a trabalhar menos. “Tenho novos valores. Estou mais paciente com os erros e valorizo as qualidades

dos outros”, admite o executivo, que atualmente comanda a Bob Blues, uma confecção de Florianópolis.

4. ASSÉDIO MORAL UMA MODALIDADE DE PRESSÃO

4.1 Definição

O assédio moral, conhecido como hostilização no trabalho, ou assédio psicológico no trabalho, é também conhecido como psicoterror, *mobbing*, *bullying* ou *harcèlement* moral. Não é um fenômeno novo, sendo tão antigo quanto o próprio trabalho, podendo ser conceituado como:

(...) uma conduta abusiva (gestos, palavras, comportamentos, atitudes...) que atente, por sua repetição ou sistematização, contra a dignidade ou integridade psíquica ou física de uma pessoa, pondo em perigo sua posição de trabalho ou deteriorando o ambiente de trabalho⁵.

Apesar disso, o referido fenômeno vinha sendo tratado e confundido com outros problemas do mundo do trabalho como stress ou conflito natural entre colegas e agressões pontuais, o que sempre prejudicou a caracterização e prevenção. Este quadro começou a ser alterado com os avançados estudos de Heinz Leymann, Psicólogo do Trabalho sueco, que assim define o assédio moral:

A deliberada degradação das condições de trabalho através do estabelecimento de comunicações não éticas (abusivas) que se caracterizam pela repetição por longo tempo de duração de um comportamento hostil que um superior ou colega (s) desenvolve (m) contra um indivíduo que apresenta, como reação, um quadro de miséria física, psicológica e social duradoura.(Mauro Azevedo de Moura).

4.2 Causa/Efeito

Trata-se do já conhecido fenômeno de exposição dos trabalhadores e em geral a situações humilhantes e constrangedoras, repetitivas e prolongadas durante a jornada de trabalho e no exercício de suas funções. O assédio moral decorre de um desvio no exercício do poder nas relações de trabalho, que visa criar ao trabalhador um ambiente hostil, desestabilizando o trabalhador. O trabalhador hostilizado, com medo do desemprego, o torna dócil e menos

⁵Hirigoyen Marie-France. El Acoso Moral. Editorial Piados). 1999.

reivindicativo, razão porque o Prof. Sueco Heins Leymann concluiu em sua pesquisa que "Este tipo de agressão continuada e silenciosa está acabado com a saúde física e psíquica de centenas de milhares de trabalhadores no mundo".⁶

Como conclui Lydía Guevara Ramires, **Secretária** da Diretoria Nacional da Sociedade Cubana de Direito do Trabalho e Seguridade Social, em geral, a pessoa assediada é escolhida,

(...) porque tem características pessoais que perturbam os interesses do elemento assediador, com ganância de poder, dinheiro ou outro atributo ao qual lhe resulta inconveniente o trabalhador ou trabalhadora, por suas habilidades, destreza, conhecimento, desempenho e exemplo, ou simplesmente, quando estamos em presença de um desajustado sexual ou psíquico (...).

A jurista prossegue sua observação assinalando como causas do assédio moral, entre outras, "as deficiências na organização do trabalho, a informação interna e a gestão, assim como os problemas de organização prolongados e não resolvidos, que são um entrave para os grupos de trabalho e podem desembocar em uma busca de bodes expiatórios".

Para nosso entender, nas condições de uma economia submetida às influências do neoliberalismo, não podemos deixar de notar a precariedade de emprego, a flexibilização das relações de trabalho, o ritmo pressionante da economia, o interesse por reduzir os custos de trabalho, a existência do desemprego, as manifestações da terceirização, o crescimento do setor informal, a migração continuada, a fuga ou o roubo de cérebros, a tendência à contratação por tempo determinado verso à estabilidade do trabalho, a desregulação a favor da desproteção de determinadas camadas e setores populacionais aos quais poderiam se mencionar como causas certas da tendência ao crescimento do assédio moral. Não obstante, pensamos que ainda frente aos altos índices de pobreza, falta de serviços e recursos básicos, de desemprego e subemprego que afeta a todos os países e muito mais os países em via de desenvolvimento e as

⁶ (Leymann Heins, in Lãs 45 señaes de peligro). Fonte: www.jus.com.br. Acesso 05-10-2004.

difíceis condições de trabalho na indústria e no campo que ainda continuam latentes, o trabalho deve valorar-se em sua dimensão de auto-realização e dignidade da pessoa humana. Em uma empresa orientada para o mercado, requer-se uma competitividade empresarial superior para poder sobreviver à pressão da economia. Por isso o empregador buscará os melhores talentos, assim como o pessoal mais dócil, manejável, capaz de assumir funções sem protestar e, tratará de libertar-se dos que já não são convenientes".⁷

O desabrochar do individualismo reafirma o perfil do novo trabalhador: autônomo, flexível, capaz, competitivo, criativo, qualificado e empregável. Estas habilidades o qualificam para a demanda do mercado. Estar apto significa responsabilizar os trabalhadores pela formação/qualificação e culpabilizá-los pelo desemprego, aumento da pobreza urbana e miséria, desfocando a realidade e impondo aos trabalhadores um sofrimento perverso.

A humilhação repetitiva e de longa duração, interfere na vida do assediado de modo direto, comprometendo sua identidade, dignidade e relações afetivas e sociais, ocasionando graves danos à saúde física e mental*, que podem evoluir para a incapacidade laborativa, desemprego ou mesmo a morte, constituindo um risco invisível, porém concreto, nas relações e condições de trabalho.

O excesso de controle e rigidez pode funcionar como estopim. “Uma empresa do varejo gravava todas as conversas dos funcionários, e eles só podiam fazer horas extras na presença de seus chefes. É claro que poucas pessoas estão dispostas a trabalhar em uma empresa com esse perfil”, admite Bernt Entshev, headhunter que representa a Transearch no Brasil. A competitividade também se pode transformar em erva daninha para a corporação. “Em organizações caracterizadas por lutas internas, esses impulsos prejudiciais

⁷ ("Reflexões sobre o assédio moral no trabalho", que apresentou em sua Conferência proferida no IV Encuentro Interamericano de Derecho Laboral Y Seguridad Social, realizado em Cuba, de 24 a 28 de março/2002).

geralmente são liberados na própria empresa, criando uma cultura em que prosperam vários tipos de sadismo”.⁸

4.3 Riscos financeiros das empresas

O assédio moral no trabalho constitui, pois, um fenômeno internacional segundo levantamento recente da Organização Internacional do Trabalho (OIT) em diversos países desenvolvidos.

A pesquisa aponta para distúrbios da saúde mental relacionados com as condições de trabalho em países como Finlândia, Alemanha, Reino Unido, Polônia e Estados Unidos. As perspectivas são sombrias para as duas próximas décadas, pois segundo a OIT e Organização Mundial da Saúde, estas serão as décadas do “mal estar na globalização”, onde predominarão depressões, angústias e outros danos psíquicos, relacionados com as novas políticas de gestão na organização de trabalho e que estão vinculadas às políticas neoliberais.

A União Européia e o próprio EUA, por intermédio da Comissão para a Igualdade de Oportunidade de Emprego dos Estados Unidos (EEOC), também têm feito estudos e pesquisas para o levantamento do desenvolvimento do assédio moral no ambiente de trabalho, chegando a cifras astronômicas, de milhões de trabalhadores assediados, o que tem gerado nos EUA indenizações milionárias em favor dos assediados, transformando-se em um dos principais riscos financeiros das empresas.

Trata-se de um processo destruidor que pode levar a vítima a uma incapacidade até permanente e mesmo à morte: o chamado bullicídio. A agressão tende a desencadear ansiedade e a vítima se coloca em atitude defensiva (hipervigilância) por ter a sensação de ameaça, surgindo, pois, sentimentos de fracasso, impotência e baixa auto-estima e humilhação, que é:

⁸ Alerta Gareth Morgan, no livro *Imagens da Organização*. Atlas, 1996, p. (421 páginas).

(...) um sentimento de ser ofendido/a, menosprezado/a, rebaixado/a, inferiorizado/a, submetido/a, vexado/a, constrangido/a e ultrajado/a pelo outro/a. É sentir-se um ninguém, sem valor, inútil. Magoado/a, revoltado/a, perturbado/a, mortificado/a, traído/a, envergonhado/a, indignado/a e com raiva. A humilhação causa dor, tristeza e sofrimento.

Com ações negativas desse tipo, sofrem, os trabalhadores, uma injustificada agressão à dignidade humana, ficando o trabalhador(a) desestabilizado(a), ridicularizado, fragilizado e estigmatizado e, por fim, até mesmo responsabilizado pela queda da produtividade, como falta de qualidade do produto ou mesmo do serviço prestado.

A conseqüência provocada por esse processo destruidor e aniquilador do sentimento de utilidade da pessoa humana não serve a ninguém no seio da sociedade. É nefasto à própria empresa que o praticou por seus prepostos, como nefasto é a toda a sociedade no geral, ficando onerada com os custos das despesas previdenciárias decorrentes das incapacidades geradas para o trabalho, pela perda, quer da produção da vítima, quer do próprio emprego que ocorre na maioria das vezes.

Os efeitos dessas agressões sofridas pelos trabalhadores no próprio ambiente de trabalho redundam nos já conhecidos distúrbios físicos e psíquicos duradouros e que desencadeiam o desenvolvimento de patologias múltiplas que podem até matá-lo no trabalho ou levá-lo ao suicídio.

4.4 Assédio moral nos trabalhadores brasileiros

O assédio moral nos trabalhadores brasileiros vêm ganhando espaços cada vez maior na mídia e nas discussões, por ser uma das várias formas de violência que atingem, principalmente, a mulher. Uma pesquisa realizada pela médica do trabalho Margarida Barreto, da PUC de São Paulo, aponta que 36% da população brasileira economicamente ativa, que está trabalhando, passa por violência moral. Nos países europeus, segundo a organização internacional do Trabalho, esse índice cai para 10% e nos Estados Unidos, para 7%. Define-se por assédio moral toda "exposição prolongada e repetitiva do profissional a situações

humilhantes e vexatórias no ambiente de trabalho". De acordo com Margarida Barreto, "essas humilhações se caracterizam por relações hierárquicas desumanas e autoritárias onde a vítima é hostilizada e ridicularizada diante dos colegas e isolada do grupo". A pesquisadora afirma que o assédio moral é uma das conseqüências do modelo econômico neoliberal, que força as empresas ao cumprimento rígido de metas, com a diminuição dos postos de trabalho, sobrecarregando quem permanece no emprego. "Esse trabalhador flexível é expropriado no seu saber fazer, no seu tempo. Ele é encarado como um indivíduo sem desejo, sem família, sem amigos, sem vida pessoal. Há um clima de desassossego, de insegurança, de medo, de incerteza acentuada e de submissão muito grande" – acrescenta ela"⁹

Também o ilustre magistrado paulista, Paulo Eduardo Vieira de Oliveira, examinando o assunto em artigo com o título "O DANO PESSOAL NO DIREITO DO TRABALHO", assim se posiciona sobre a questão:

As duas principais obrigações sinalagmáticas que a relação de emprego implica (prestar serviço de modo subordinado e pagamento), levaram autores a afirmar, que ela comporta, apenas, uma relação patrimonial. Não se pode negar que esta seja importante, mas a relação empregatícia cria, também, uma intersubjetividade entre empregado e empregador, seja este pessoa física ou jurídica. Se ela não existisse, ter-se-ia que apelar, como de fato se fez, para uma relação essencial e juridicamente diversa, para explicar o dano pessoal entre empregado e empregador. Pode parecer paradoxal, mas foram alguns escritos e acórdãos, tratando de aspectos processuais (a não competência do juízo trabalhista para julgar conflitos decorrentes de danos pessoais), que contribuíram para esse entendimento, enfatizando, com razão, a relação pessoal que o dano implica e, que este inexistiria na relação de emprego. Como conclusão, é importante que se frise, que há uma relação intersubjetiva entre empregado e empregador muito acentuada, que dá oportunidade, pelo trato sucessivo da relação, a uma das partes (e até a ambas em dano pessoal recíproco), de uma causar dano pessoal à outra ou, ainda, do dano acontecer reciprocamente. Concluindo este estudo pode-se dizer que o dano pessoal é materialmente trabalhista quando ocorre no interior da relação de emprego e quando ambas as partes como tais (*ut sic*), causam dano à outra, descumprindo uma cláusula contratual implícita ou explícita, de mútuo respeito e de boa-fé. Nem o "*jus resistendae*", nem a invocação da exceção do "*non adimpleti contractus*", nem o uso do poder diretivo (nas modalidades: organização, controle ou disciplinar), nem o uso da legítima defesa, justificam que se exorbite dos limites para causar dano pessoal a outrem. Dano pessoal como algo "novo" nas relações empregatícias. Seria negar o velho ditado,

⁹ (Aldacy Rachid Coutinho, in www.internet-lex.com.br) acesso 05-10-2004.

segundo o qual, "nil novi sub sole", dizer que o dano pessoal só passou a ocorrer nas relações de trabalho nos últimos anos, mais precisamente após 1988, com a promulgação da atual Constituição Federal. A ofensa à honra, dano essencialmente pessoal, já era prevista no Código Comercial e a CLT fez o papel de "consolidar" o dispositivo preexistente, tipificando-a como motivo de despedida motivada (artigo 482) ou de denúncia, pelo empregado, do contrato de trabalho (artigo 483). Exagero contrário, porém, consiste em dizer, que havendo a figura da ofensa à honra, nada de novo aconteceu. A novidade ocorreu no âmbito do direito do trabalho, quando se passou a dar um tratamento jurídico próprio ao dano pessoal ocorrente no seu interior. Até então, a figura da ofensa à honra só era tratada como falta anticontratuai. Uma antiga discussão, sobre o direito a indenização autônoma no acidente do trabalho, acatada pelo texto constitucional (artigo 7º, inciso XXVIII), acabou abrindo espaço para se perceber que as indenizações pré-tarifadas, pela ocorrência de "justa causa", não cobriam um dano essencialmente diverso, como o pessoal".¹⁰

Examinando esta questão, Marco Aurélio Mendes de Farias Mello, atual Presidente do STF, mesmo quando ainda era Min. do TST, assim já entendia:

A violência ocorre minuto a minuto, enquanto o empregador, violando não só o que foi contratado, mas, também, o disposto no § 2º, do art. 461 consolidados - preceito imperativo - coloca-se na insustentável posição de exigir trabalho de maior valia, considerando o enquadramento do empregado, e observa contraprestação inferior, o que conflita com a natureza onerosa, sinalagmática e comutativa do contrato de trabalho e com os princípios de proteção, da realidade, da razoabilidade e da boa-fé, norteadores do Direito do Trabalho. Conscientizem-se os empregadores de que a busca do lucro não se sobrepõe, juridicamente, à dignidade do trabalhador como pessoa humana e participe da obra que encerra o empreendimento econômico¹¹.

¹⁰ Paulo Eduardo Vieira de Oliveira, Mestre e Doutor em Direito do Trabalho pela Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo – FADUSP e também Professor de Direito do Trabalho e Direito Processual do Trabalho da Universidade São Judas Tadeu, no seu trabalho publicado na Revista da AMATRA II, edição de mar/abr-2002).

¹¹ Tribunal Superior do Trabalho, 1ª T., Ac. 3.879, RR 7.642/86, 09/11/1987, Rel: Min. Marco Aurélio Mendes de Farias Mello.

Conduzindo seus funcionários

Exemplos:

Se algumas corporações conseguem conduzir seus funcionários para o inferno, outras tentam devolvê-los ao paraíso. Quem trabalha no Citibank e está prestes a explodir pode fugir para uma das salas de decompressão, na sede do edifício, em plena Avenida Paulista. Como o próprio nome sugere, são ambientes feitos para aliviar as tensões. “Há cinco salas como essa, com sofás confortáveis, chás calmantes e música relaxante. Dá até para tirar um cochilo rápido”, conta Nora Ney, superintendente adjunta de recursos humanos do Citibank. O banco também acena com um reforço financeiro. “Temos o free choice, um benefício pelo qual cada funcionário recebe mais 2% de seu salário anual para usar em produtos ou serviços relacionados à qualidade de vida”, relata a executiva. Todos os funcionários têm direito à grana extra que pode virar mimos como aulas de dança, diárias de spa ou sessões de terapia.

O BankBoston vai além. Disponibiliza até uma linha 0800 com psicólogo e advogados prontos para atender às emergências de funcionários do banco e familiares. A ação faz parte do Programa de Apoio Pessoal (PAP). Criada em 1996, a iniciativa beneficia 3.700 pessoas. Uma rede de cerca de 500 profissionais, entre terapeutas, nutricionistas e advogados, oferece serviços a preços subsidiados pela instituição. No ano passado, o banco registrou 9 mil atendimentos. O sucesso também se deve ao sigilo garantido aos funcionários. “Antes de uma reunião importante, o executivo que está muito ansioso pode ligar para o PAP”, avisa Marli Merguizo, gerente de recursos humanos. É uma ferramenta e tanto para evitar explosões e outras reações indesejadas. “Antes de trabalhar no banco, eu vivia no limite. Agora, entendi que o estresse é natural, mas, por segurança, mantenho o adesivo com o telefone do plantão de atendimento no meu computador”, relata uma funcionária da área de vendas.

Às vezes, a solução para combater os comportamentos arriscados está no próprio estilo de gestão da empresa. Desde 1997, a Nutrimental, de São José dos Pinhais (PR), aderiu à investigação apreciativa. A metodologia, criada pelo

consultor norte-americano David Coperrider, valoriza os aspectos positivos da organização e das pessoas e prega o diálogo e a troca de informações. O sistema acabou se revelando eficaz para evitar que atitudes nefastas venham à tona. “Mesmo em uma situação difícil, se você focaliza primeiro o lado positivo, acaba desarmando as pessoas”, percebe João Alberto Bordignon, patrocinador executivo (uma espécie de diretor executivo) da Nutrimental.

A companhia pode ser aliada na hora de enfrentar os fantasmas internos. Mesmo em empresas que não dispõem de terapeutas de plantão ou serviços de aconselhamento, o diálogo é a melhor saída. Uma boa pista para saber se um executivo entrou para o grupo de risco dos descarriladores é olhar ao redor. Quem fica isolado e não é mais chamado para participar de eventos pode estar sob efeito de algum comportamento ameaçador. Mas mudar não é fácil. Uma saída é elaborar seu próprio plano de ação. “Em primeiro lugar, é preciso identificar o que está errado”, aconselha Liane de Carvalho, diretora de serviços de carreira da KPMG. Algumas atitudes simples como pensar antes de agir podem ajudar. Em alguns casos, pode-se contratar um *coaching profissional*. O catarinense Marcos Paludo recorreu ao *headhunter Bernt Entshev*. Paludo trabalhou seis anos na Renault e foi dispensado. Depois, passou oito meses na Audi. “Eu sofria de entusiasmo”, conta. Paludo tinha vários planos, mas faltavam-lhe pés no chão. “Aprendi a colocar as questões na hora certa e fiquei menos ansioso”, reconhece. Os resultados do desenvolvimento pessoal do executivo se refletem nos números da *Rudnick Veículos*, de São Bento do Sul (SC), na qual trabalha há seis meses como diretor comercial. “Nesse período, as vendas passaram de 35 para 62 carros por mês”. E a sombra das virtudes de Paludo já não o atrapalha mais.

5. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Também conhecida pela sigla QVT, a preocupação com a qualidade de vida do trabalhador surgiu na década de 70 quando Louis Davis desenvolvia um trabalho sobre desenho de cargos. Para Davis o conceito de QVT vem da preocupação com o bem-estar e a saúde – física e psicológica – das pessoas no ambiente de trabalho. A QVT possui duas posições antagônicas: de um lado, a reivindicação dos empregados quanto ao bem-estar e a satisfação no trabalho; e, de outro lado, o interesse das organizações quanto aos seus efeitos potenciais sobre a produtividade e qualidade. Ser for analisado ao fundo, o termo QVT implica em um profundo respeito pelas pessoas. (CHIAVENATO, 1999).

Ainda de acordo com CHIAVENATO, (1999) para conseguir qualidade nos serviços e produtividade maior dos funcionários, as organizações precisam de pessoas que se sintam motivadas, participantes ativas no processo de trabalho e que também sejam devidamente recompensadas pelas suas contribuições. E essa qualidade só existirá se for dado o devido valor ao cliente interno que por sua vez atenderá com satisfação aos clientes externos da empresa. Em resumo, aquela organização que investe diretamente em seus funcionários está, conseqüentemente, investindo em seus clientes, aqueles que consumirão seus produtos e/ou serviços.

Nas últimas décadas, a economia globalizada tem levado as organizações a adotarem mudanças rápidas e significativas como flexibilidade de produção, custos enxutos, decisões rápidas, ausência de desperdícios, impactos tecnológicos e novas formas de gerenciamento. Essas mudanças desencadearam o reinventar das organizações para se manterem nas posições já alcançadas e maximizando os seus resultados, agora caracterizados pelas determinantes de se competir na quase desconhecida escala global.

França (1996:1) reconhece que esta intensa variedade de mudanças e pressões cria um cenário dinâmico e exigente para as organizações que pretendem sobreviver nas próximas gerações. Nesse cenário, as pessoas têm

sido submetidas a intensos desafios que, de um lado ameaçam a estabilidade e o conhecimento adquiridos e, de outro, tem sido a grande oportunidade de mudanças como modernização, evolução quanto à performance, maturidade crítica, desenvolvimento de novos paradigmas, valores de preservação, qualidade de compromisso e autonomia profissional.

Jacques (1996:32) afirma que buscar qualidade de vida significa entender e procurar atender as pessoas em suas necessidades integrais, em sua dimensão bio-psico-sócio-espiritual.

Corrêa (1997:41) diz que o conceito de qualidade de vida precisa estar associado ao verbo ser, pois é no plano ser que se desenvolve todo o poder necessário para se criar um nova realidade e o equilíbrio indispensável entre o corpo, a mente e o espírito.

É fundamental ressaltar que, nos países avançados, ultimamente, as empresas estão preocupadas em conscientizar os indivíduos quanto aos benefícios do correto gerenciamento de seu estilo de vida, evitando agressões ao seu estado físico e psíquico. O indivíduo consciente de como agir em relação a sua saúde, com estilo de vida saudável, certamente produzirá mais, usará menos o sistema assistencial de saúde, faltará menos e se integrará melhor dentro da estrutura do trabalho.

No Brasil, este conceito começa a ser discutido com maior frequência e já se pode ter uma idéia das tendências nesta década. As empresas estão se preocupando em valorizar mais o ser humano, possibilitando autonomia nas suas decisões, descentralizando, capacitando melhor seu corpo gerencial, instituindo flexibilidade de funções e apoiando o trabalho sinérgico.

Silva e De Marchi (1997) destacam que o novo modelo empresarial do século XXI está baseado em indivíduos saudáveis, dentro de organizações saudáveis, que respeitam e contribuem para uma comunidade e meio ambiente saudáveis. Pessoas saudáveis representam negócios saudáveis, com melhores

lucros e maior retorno de investimentos. O grande capital da empresa é representado por pessoas capazes, aptas, sadias, equilibradas, criativas, íntegras e motivadas. Os autores alegam que a saúde é o resultado do gerenciamento adequado das áreas físicas, emocional, social, intelectual e espiritual.

Baseados no conceito de que QVT seja um conjunto de ações de uma empresa que envolve diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho, visando propiciar condições plenas de desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho, Albuquerque e França (1998) destacam que a sociedade vive novos paradigmas dentro e fora da empresa, construindo novos valores relativos às demandas de QVT. Neste contexto, afirmam que diversas ciências têm prestado grandes colaborações.

Saúde: nessa área, a ciência tem buscado preservar a integridade física, mental e social e não apenas ausência de doença, com maior expectativa de vida e avanços biomédicos.

Ecologia: onde o homem é parte integrante e responsável pela preservação do ecossistema dos seres vivos e dos insumos da natureza.

Engenharia: através da ergonomia, com maior capacidade de construir objetos e ambientes, extensão das necessidades humanas, de forma cada vez mais confortável, eficaz e harmônica na interface pessoas-trabalho.

Psicologia: demonstra a influência das atitudes e das perspectivas de vida na análise e inserção de cada pessoa no seu trabalho e a importância do significado intrínseco das necessidades individuais.

Sociologia: resgatando a dimensão simbólica do que é compartilhado e construído socialmente, demonstrando as implicações de quem influencia e é influenciado nos diversos contextos culturais e antropológicos.

Economia: enfatizando a consciência social de que os bens são finitos e de que a distribuição de bens, recursos e serviços deve envolver a responsabilidade e a globalização.

Administração: com o aumento da capacidade de mobilizar recursos, cada vez mais sofisticados e impactantes em termos tecnológicos, diante de objetivos mais específicos, rápidos e mutantes.

Albuquerque e França (1998:41) destacam que as contribuições das ciências acima exemplificadas permitem identificar dois movimentos principais na filosofia e na gestão de QVT a) individual: caracterizado pelo aprofundamento da compreensão a respeito do estresse e de doenças associados às condições do ambiente organizacional; b) organizacional: refere-se à expansão do conceito de qualidade total, que deixa de restringir-se a processos e procedimentos para incluir aspectos comportamentais e satisfação de expectativas individuais visando à concretização dos resultados da empresa.

5.1 Programas de QVT

Hoje, economia, tecnologia e competitividade são as três palavras do dicionário do mundo corporativo, responsáveis pelas principais mudanças no ambiente de trabalho.

Encontrar um sentido para o que se faz e ver o trabalho como um caminho para o crescimento e a satisfação pessoal, têm levado as empresas a discussão da importância da qualidade dos funcionários, produtos e serviços para a melhoria da produtividade, da competitividade e das condições de trabalho.

Essa busca de evolução tem no programa de QVT um importante instrumental de apoio. Através das suas ferramentas, a empresa pode criar condições reais para o crescimento do pessoal que com ela se envolve e, conseqüentemente, surge o desenvolvimento organizacional, com os seus funcionários devidamente comprometidos com a valorização das suas próprias vidas.

Limongi e Assis (1995) ao discorrerem sobre programas de QVT, dizem que os mesmos devem demonstrar total compreensão do problema e que suas propostas devem ser abrangentes e comprometidas com as condições de vida no trabalho que incluem os aspectos de bem-estar, saúde, segurança e capacitação. Esses fatores permitem que o colaborador possa realizar suas tarefas com segurança e que faça bom uso da sua energia pessoal.

Investigando ações e programas de gestão de recursos humanos, constata-se que muitas empresas brasileiras estão buscando novos paradigmas, segundo os quais o potencial humano passa a ser fator real de competência e os cuidados com relação à humanização ocorrem no posto de trabalho, na qualificação e em situações extensivas à vida pessoal e familiar.

No Brasil, há dez anos, falar em QVT não passava de simples utopia. Hoje, percebe-se que esse quadro mudou substancialmente, não em função de um “modismo”, mas por determinantes de sobrevivência num cenário competitivo. Tanto que, Silva e De Marchi (1997:12) destacam que no Brasil os programas de QVT têm despertado grande interesse nos últimos anos e que as empresas perceberam que QVT está inteiramente ligada à maior produtividade e vantagem competitiva.

Para Fernandes (1996: 59), em primeiro lugar convém lembrar que QVT, na prática, não dispensa em absoluto a teoria, ou seja, é preciso a fundamentação advinda de conhecimentos interdisciplinares e em especial ligados à ciência comportamental, pois não se pode implantar um programa de QVT sem um forte apoio teórico e técnico sobre o tema. Por outro lado, mesmo que cada experiência de implantação de projetos de QVT seja única, é possível, a título de sistematização, se estabelecer algumas fases que, independentemente das características particulares, se aplicam a todas as empresas.

Alguns autores têm feito recomendações sobre a implantação de programas de QVT. Vellozo (1996: 68) diz que não existem fórmulas prontas para se implantar programas de QVT. Em cada organização existe um processo

particular que deve ser analisado cuidadosamente. A autora entende QVT como uma política de trabalho que deve ser definida e adotada após minucioso levantamento de necessidades, devidamente analisadas de forma consciente e comprometida com as mudanças que se fizerem necessárias. Em empresas cujo estágio organizacional seja pouco desenvolvido, dificilmente um programa de QVT será efetivo sem o apoio de uma nova filosofia gerencial, sem o aval e o apoio da administração superior, ou seja, os responsáveis pela área de recursos humanos das organizações têm que convencer a todos - especialmente as principais lideranças - que QVT é de responsabilidade de todos e não apenas de alguns, mesmo porque iniciativas e/ou esforços particulares, ainda que da área própria, não terão capacidade de obter resultados efetivos.

Vários pesquisadores (Fernandes, 1996; Silva e Demarchi, 1997) destacam que a humanização chegou às relações entre empregado e empregador e que as novas relações pedem hoje um novo dimensionamento em que indivíduo e tarefa tenham uma sinergia de correlação; que as diferenças sejam respeitadas e ouvidas e que as sugestões sejam discutidas, analisadas e colocadas em prática. Na Psicologia Organizacional, discute-se o homem e a sua adaptabilidade ao trabalho. Hoje, as empresas procuram soluções que possam gerar, primeiro, satisfação daquele que faz, segundo, sua interação com o meio ambiente e, depois, sua produtividade e o seu desempenho. Se não forem consideradas estas questões - que não podem estar separadas e sim caminhar juntas - nada valerá ou terá importância nas novas relações entre homem e emprego.

5.1.1 Satisfação no trabalho

Desde o clássico trabalho de Hoppock (1935) satisfação no trabalho tem sido um dos conceitos mais largamente discutidos e estudados nas disciplinas de Psicologia Industrial e Organizacional, Psicologia Social, Comportamento Organizacional e Gerenciamento de Recursos Humanos (Cranny, Smith e Stone, 1992:1).

Siqueira (1995:150) faz um alerta ao afirmar que a formação dos pesquisadores afeta o resultado dos estudos, posto que, aqueles com visão humanista consideram satisfação no trabalho o resultado das vivências dos indivíduos no ambiente organizacional, que acaba, inclusive, influenciando a vida social, a saúde mental e os vínculos afetivos. Insiste a pesquisadora que, mesmo existindo várias definições de satisfação no trabalho, ainda não se apresentou uma que seja consensual. Segundo Brief e Weiss (2002, p. 1300), a definição que trouxe maior clareza para compreensão de satisfação no trabalho foi a apresentada por Locke (1976), que a definiu como "*um estado de prazer e emoções positivas resultantes de avaliações de um trabalho ou de experiências no trabalho*".

Numa visão mais contemporânea, satisfação no trabalho desperta interesse dos pesquisadores porque estes a incluem na longa lista de sentimentos que integram dimensões afetivas do comportamento organizacional (Brief e Weiss, 2002:280). Mesmo sendo categorizada como sentimentos ou experiências afetivas no contexto de trabalho, diversos pesquisadores consideram que as medidas de satisfação no trabalho avaliam apenas seus aspectos cognitivos (Brief e Roberson, 1989). Outros, procuram demonstrar (Weiss, 2002; Fischer, 2000) que as experiências afetivas no trabalho são as causas de satisfação e não um componente do conceito.

No Brasil, um estudo desenvolvido com o objetivo de conhecer as tendências predominantes nas pesquisas sobre satisfação no trabalho, Ramos (1980) identificou análises sobre o status da variável como preditor (variável independente) e de sua influência sobre diferentes aspectos significativos do comportamento na situação do trabalho. Siqueira (1995) diz que se pode considerar o principal resultado da pesquisa nacional o fato de já existirem instrumentos fatoriais com qualidade psicométrica adequada para mensurar satisfação no trabalho. Entretanto, um vasto campo de investigação sobre atitudes relativas ao trabalho continua descoberto. As pesquisas nacionais carecem de integração visto que raros pesquisadores fazem referências aos estudos realizados por outros colegas brasileiros. Todos eles assentam suas

suposições nas abordagens internacionais e não conseguem estabelecer elos de ligação entre as pesquisas brasileiras e os resultados obtidos em seus estudos particulares.

5.2 Comprometimento organizacional

A tradição de pesquisar sobre comprometimento organizacional tem fornecido pistas importantes para a formação de políticas que buscam a qualidade, através do fortalecimento dos vínculos do trabalhador com o trabalho. Embora o comprometimento organizacional já seja estudado há mais de 40 anos, somente na década de 90, com o grande impacto das novas tecnologias no processo de globalização é que ocorreu maior interesse por esta questão (Bastos, 1994). O autor destaca que a partir da década de 80, a pesquisa sobre comprometimento do trabalhador com o trabalho assumiu relevância e que este tema sempre esteve presente (através de múltiplos conceitos e termos) nas agendas de pesquisadores e de profissionais ligados à gestão de organizações. Objetivando melhor distinção entre os estilos de comprometimento, Allen e Meyer (1990) postularam distintas categorias. O comprometimento afetivo - desejo de permanecer na organização - seria desencadeado por experiências anteriores de trabalho, especialmente aquelas que satisfizeram necessidades psicológicas do empregado, levando-o a se sentir confortável dentro da organização e competente em seu trabalho. O comprometimento calculativo - a necessidade de permanecer na organização - seria desenvolvido a partir de dois fatores antecedentes: a magnitude e ou o número de investimentos feitos pelo empregado na organização e na falta de alternativas de empregos no mercado. Por fim, o comprometimento normativo - a obrigação moral de permanecer na organização - seria um estado psicológico desencadeado por experiências prévias de socialização presentes no convívio familiar e social, bem como, no processo de socialização organizacional, ocorrido após a entrada do empregado na organização.

A competitividade acirrada produz rápidas transformações, passando a exigir cada vez mais do capital humano, privilegiando a capacidade do indivíduo

de improvisar, de inovar e de investir em si próprio, racionalmente como pessoa e como profissional, mantendo o desejável comprometimento com o histórico, os objetivos e metas da empresa.

Segundo Bastos (1994) com o grande impacto das novas tecnologias em um contexto de crescente globalização da economia, o ambiente empresarial tem passado por inúmeras mudanças nos últimos anos despertando interesse pela questão de comprometimento de trabalho e pelo conjunto de transformações por ele desencadeado. Atualmente uma das preocupações das organizações é buscar pessoas que não simplesmente estejam trabalhando para a obtenção de bons salários ou por benefícios imediatos, mas sim, pelo prazer de trabalhar, pelo significado que o trabalho tem para a sua vida.

Compreender a importância de se criar condições para que os empregados participem efetivamente do seu trabalho, tendo orgulho e lutando pelo futuro da empresa tem sido uma estratégia fundamental diante da economia competitiva. Estando as pessoas comprometidas com o trabalho, com os resultados, estarão contribuindo com a apresentação de sugestões visando melhorias contínuas, sentindo-se integrantes do processo, com sua permanência na empresa, bem como, na luta pela sobrevivência da mesma.

Freitas (1999:29) afirma que, no Brasil, o comprometimento organizacional tem despertado o interesse de muitos pesquisadores pela contribuição que pode oferecer para aumentar o vínculo entre o empregado e a organização e que a resposta do indivíduo acerca do comprometimento está relacionada ao suporte oferecido pelas organizações, para que seus objetivos de crescimento e desenvolvimento pessoal/profissional sejam valorizados.

Segundo Siqueira (2001) os estudos sobre comprometimento organizacional no Brasil, tiveram impulso no final dos anos oitenta quando Borges-Andrade, Afanasieff e Silva (1989) validaram para o meio brasileiro o questionário de comprometimento organizacional, originalmente construído por Mowday, Steers e Porter (1982), e divulgaram resultados de análises sobre o

trabalho dos seus preditores em instituições de pesquisa (Borges-Andrade, Cameschi e Xavier, 1990). A partir de então, inúmeros estudos, dissertações e teses foram desenvolvidas por pesquisadores brasileiros.

A principal suposição deste estudo assume que níveis de satisfação no trabalho e de três estilos de comprometimento organizacional (afetivo, calculativo e normativo) guardam relações com a frequência que as secretárias participam de programas de QVT nas empresas.

5.2 O Stresse

O *STRESSE*, o mal-do-século como tem sido chamado, faz parte da vida de todo ser humano, em maior ou menor grau. Ingrediente indispensável, fator de desgaste, inimigo da boa qualidade de vida, deteriorador da saúde emocional e física. Quando em excesso, como lidar com ele? Se é um propulsor, também pode ser fonte de malefícios que, por vezes, são difíceis de contornar. Contribuem sobremaneira para o estresse muitas situações características da contemporaneidade tais como: a agitação da vida moderna, os altos fatores de competitividade presentes desde a infância, a ambição desmedida, a violência cada vez mais freqüente no cotidiano, o número cada vez maior de informações e as exigências impostas pelo mercado de trabalho em acompanhá-las, seja no campo profissional ou no sócio-afetivo. Esses fatores produzem no homem maior pressão e, em conseqüência, às vezes até impedem o desenvolvimento da própria capacidade para a plena forma. Apesar de todos estes aspectos negativos, é preciso lembrar-se de que um certo grau de pressão representa uma vantagem.

MOLINA (1996, p.18) define o estresse como:

(...) qualquer situação de tensão aguda ou crônica que produz uma mudança no comportamento físico e no estado emocional do indivíduo e uma resposta de adaptação psicofisiológica que pode ser negativa ou positiva no organismo. Tanto o agente estressor como seus efeitos sobre o indivíduo podem ser descritos como situações desagradáveis que provocam dor, sofrimento e desprazer.

Segundo ROBBINS (1998, p.409), “o estresse é uma condição dinâmica na qual um indivíduo confrontado por uma oportunidade, restrição ou exigência relacionada ao que ele deseja e pela qual o resultado é percebido como sendo tanto incerto quanto importante”.

Os males relacionados ao estresse são considerados um grande problema porque resultam, tanto para a empresa quanto para o trabalhador, em perdas incontáveis de dias por faltas ao trabalho, em baixa produtividade, em decisões equivocadas e via de regra em boa qualidade de vida reduzida. A condição do mercado de trabalho tão competitivo e estimulante submete o profissional à pressão, freqüentemente associada ao local de trabalho, e pode, ao longo do tempo, com prejuízo ao desempenho e à motivação, levá-lo ao estresse.

A maioria das pessoas lida com o estresse apenas quando já não tem controle da situação, quando se sente mal ou quando sua auto-estima está baixa.

Para ROBBINS (1998), as causas e os efeitos do estresse dependem do momento em que se está vivendo; por isso, em certas ocasiões, determinados fatores são relevantes, mas não assim em outras. Na lista abaixo, constam algumas potenciais fontes de estresse:

Pressões no trabalho: relatórios de auditoria; mercado recessivo; empréstimos de retorno duvidoso ou não pagos; fraudes; preparação de planos de operação anuais; problemas com sindicatos (trabalhistas); prazos; desperdícios de tempo; deslocamento casa-trabalho-casa; problemas de desenvolvimento na carreira; ambigüidade de funções; pagamento; metas e critérios pouco realistas; metas nas quais não acredita; metas diferentes ou mais difíceis; períodos de trabalho diferentes ou maiores; ausência de comunicação; interrupções; medo de ser dispensado; responsabilidade fora de controle; mudanças tecnológicas.

Fatores de estresse interpessoal: pessoas autoritárias; pessoas que não respeitam filas; esperas; pessoas incompetentes; conhecer novas pessoas; preocupar-se com o que os outros pensam.

Pressões sociais e familiares: cônjuge que trabalha demais ou de menos interesses diferentes; exigências dos filhos; problemas de dinheiro; divórcio; morte de pessoas queridas; parentes; relacionamentos problemáticos; férias/feriados.

Questões ambientais: barulho; poluição; problemas da cidade grande; ameaça de guerra; multidões.

Esta lista poderia seguir infinitamente, mas cada um vê o mundo de maneira diferente, e, reafirmando, o que é estressante para alguns não o é para outros. Certas pessoas vão sempre parecer estressadas, independente dos problemas que tenham a enfrentar.

HOLMES e RAHE (1967, *apud* DUMANI, 2000), em pesquisa sobre a importância relativa dos acontecimentos para o estresse, consideraram a perda do cônjuge o evento mais estressante, cuja pontuação foi cem. Todos os outros acontecimentos foram classificados a partir desse. Os resultados constam da tabela abaixo.

Para fazer este teste, basta marcar os acontecimentos pelos quais passou nos últimos doze meses e somar a pontuação, para obter o total.

Classificação	Acontecimento	Pontuação	Marcar x
1	Morte do cônjuge	100	
2	Divórcio	73	
3	Separação	65	
4	Final de uma pena de prisão	63	
5	Morte de um familiar próximo	63	
6	Doença ou ferimento grave	53	
7	Casamento	50	
8	Demissão	47	
9	Reconciliação com o cônjuge	45	
10	Aposentadoria	45	
11	Problemas de saúde de pessoa da família	44	
12	Gravidez	40	
13	Problemas sexuais	39	
14	Nascimento de um novo membro da família	39	
15	Reajustes nos negócios	39	
16	Modificações nas condições financeiras	38	
17	Morte de um amigo próximo	37	
18	Mudança para outro tipo de trabalho	36	
19	Aumento na quantidade de brigas com o cônjuge	35	
20	Crédito elevado para compra de moradia	31	
21	Execução de hipoteca ou empréstimo	30	
22	Mais responsabilidade no trabalho	29	
23	Filho/filha saindo de casa	29	
24	Problemas com parentes	29	

25	Realização pessoal importante	28	
26	Cônjuge começa ou pára de trabalhar	26	
27	Entrar ou sair da escola	26	
28	Modificação nas condições da vida	25	
29	Modificação de hábitos pessoais	24	
30	Problemas com o chefe	23	
31	Modificação no horário ou nas condições de trabalho	20	
32	Mudança de residência	20	
33	Mudança de escola	20	
34	Modificação nas atividades de lazer	19	
35	Modificação nas atividades religiosas	19	
36	Modificação nas atividades sociais	18	
37	Crédito baixo para compra de moradia	17	
38	Modificação nos hábitos de sono	16	
39	Modificação na quantidade de reuniões de família	15	
40	Modificação de hábitos alimentares	15	
41	Férias	13	
42	Natal	12	
43	Pequenas infrações	11	
TOTAL			

Tabela 1 – Classificação da importância relativa dos acontecimentos para o estresse

Fonte: HOLMES e RAHE (1967, *apud* DUMANI, 2000)

Análise dos resultados

Até 100 pontos: Você não está passando por muitas mudanças neste momento, nem está sob muita pressão por mudanças recentes.

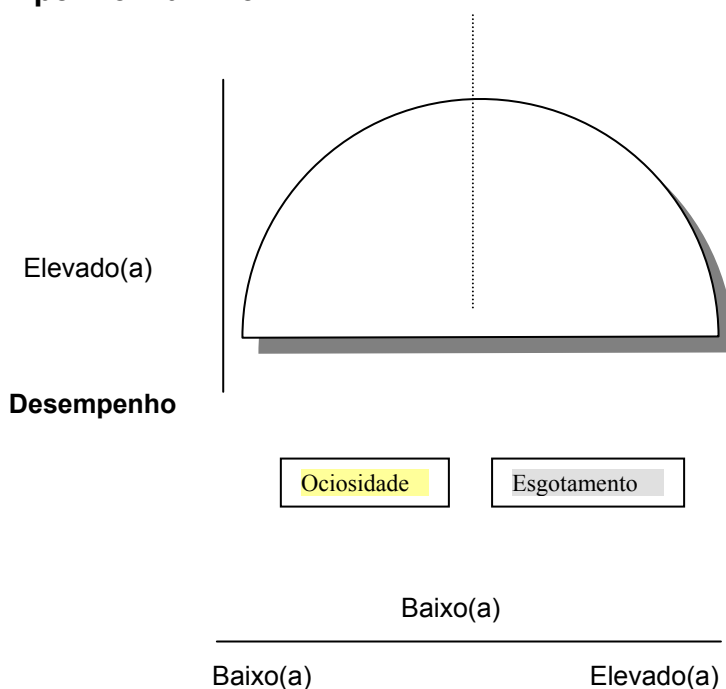
De 101 a 250: Essa posição representa uma quantidade ainda razoável de pressão; você não deveria estar muito estressado, especialmente se obtiver uma pontuação mais baixa (mais próxima de 101).

Acima de 250: Você passou por mudanças importantes recentemente, o que representa uma pressão considerável. Assegure-se de que pode lidar com essa pressão.

Esses resultados indicam que muitos fatores estão relacionados às influências externas e não à capacidade individual; e que situações prazerosas tais como férias e promoções também ocasionam pressão. O estresse tem muitas fontes: acontecimentos importantes, pequenas irritações e a pressão do dia-a-dia profissional.(DUMANI, 2000).

O estresse pode comprometer o desempenho; entretanto, um certo grau de pressão é bom e pode até melhorar o desempenho. A ausência de pressão pode ser tão nociva quanto o seu excesso (Gráfico 1). Bem gerenciada, a pressão pode ser favorável.

Desempenho Máximo



Pressão

Gráfico 1. Grau de pressão para o nível de desempenho.

Fonte: DUMANI, 2000

Neste gráfico, demonstra-se que, se a pressão não for suficiente, o trabalho entedia e pode-se perder o foco de atenção. Esse evento é conhecido como ociosidade. Nessa situação, a tendência é baixar a produtividade e concentrar-se em tarefas pouco importantes, em detrimento dos objetivos principais. À medida que a pressão aumenta, aproxima-se do nível de desempenho ótimo, equivalente em torno de 70/80% do nível máximo. Condição que ainda permite algum estresse inesperado. Se se procurar alcançar sempre a capacidade máxima, qualquer pressão adicional pode levar ao estágio de esgotamento. No nível ótimo, a produtividade é elevada; há entusiasmo pelo trabalho; está-se altamente motivado; analisa-se acertadamente e toma-se decisões com rapidez. Enfim, há mais capacidade de lidar com situações difíceis e está mais lúcido e alerta (DUMANI, 2000).

Quando há muita pressão, o desempenho volta a cair. A isso chama-se “esgotamento”. Nessa situação, baixa a auto-estima, piora o poder de análise, perde-se a concentração e há sentimento de irritação e cansaço. Nos momentos

de dificuldade e frustração, é comum que se emocione e tenha pensamento negativo.

O organismo também reage ao estresse. Depois de um período considerável de estresse, fica-se mais suscetível a doenças. Estado que pode levar a um círculo vicioso; ou seja, uma vez estressado, o desempenho cai e, com menor desempenho, aumenta o estresse.

Nas situações de estresse, automaticamente o mecanismo de defesa do organismo entra em ação e se prepara para enfrentar o desafio. No entanto, essas reações físicas eram mais adequadas séculos atrás, quando eram freqüentes as ameaças concretas à vida.

Essas reações são conhecidas como fuga/luta. Trata-se do mecanismo natural do organismo que se prepara para o ataque concreto. Com ele, prepara-se para a fuga ou para a defesa contra a ameaça. Entretanto, contemporaneamente, essa reação é constante, mesmo quando não há uma ameaça física.

Quando se está emocionalmente estável, o organismo também costuma estar equilibrado. Ao contrário, nas situações de estresse, ocorrem diversas alterações físicas, tais como o aumento dos batimentos cardíacos e da pressão sangüínea; a respiração se torna menos profunda e mais rápida, e os músculos ficam mais tensos; os sentidos também ficam mais aguçados e, além disso, o sangue sai das extremidades (pés e mãos) e se desloca para os lugares onde é mais necessário e está mais protegido. Com isso, as mãos e os pés ficam frios. Mentalmente, fica-se mais alerta: a memória mais eficiente; o poder de análise aumenta e há rapidez na capacidade de decidir.

Essas reações ainda podem ser adequadas para os dias de hoje, desde que se esteja sob ameaça física ou em uma situação altamente competitiva. Em momentos de crises, as pessoas são capazes de ações sobre-humanas, que não seriam possíveis em circunstâncias normais.

Nesta época, a maior parte dos estresses não implica perigo físico; mas, emocional ou psicológico. A ameaça surge na forma de excesso de pressão no trabalho ou em casa, problemas a resolver no trabalho, poluição, excesso de barulho, entre outros. O problema é que o organismo reage como se houvesse

uma ameaça física. Trata-se de uma reação nada útil, que pode até provocar doenças.

As reações às diferentes situações dependem da personalidade. Para uma pessoa introvertida, a perspectiva de fazer uma apresentação a um grupo pode ser assustadora. Mas para alguém extrovertido, a idéia pode ser estimulante. A relação entre estresse e personalidade é complexa.

Existem duas formas de comportamento, conhecidas como Tipo A e Tipo B. Segundo MEYER, FRIEDMAN & ROSENMAN (1974, *apud* MOLINA, 1996) as pessoas Tipo A tendem a ser mais agressivas, mais cientes do tempo e da energia e altamente competitivas. Nas situações em que mostram esse tipo de comportamento, elas produzem quarenta vezes mais cortisona, o fluxo de sangue nos músculos é três vezes maior e liberam quatro vezes mais adrenalina do que as pessoas Tipo B. O aumento, resultante dos níveis de colesterol e da pressão sanguínea, representa uma enorme sobrecarga para o coração.

Característica Tipo A:

- Impaciente. Estabelece muitos prazos para fazer as coisas, com frequência pouco realista.
- O modo de falar tende a ser marcante, agressivo e rápido. Entedia-se facilmente e costuma gostar de fazer várias coisas ao mesmo tempo.
- Tem dificuldade para relaxar ou sente-se culpado quando relaxa.
- Tende a ser agressivo e competitivo.
- De um modo geral, é ambicioso e está disposto a trabalhar muitíssimas horas para alcançar o sucesso.
- Estabelece metas ousadas para si mesmo e para os outros.
- Tem tendência à ansiedade, mas pode ter bastante habilidade para “escondê-la” dos outros. Tende a ignorar seus próprios sinais de estresse.

Características Tipo B

São, de um modo geral, contrárias ao Tipo A.

- Tende a ser calmo, relaxado e positivo.
- Parece não ter pressa e não demonstra hostilidade.
- Costuma participar de atividades esportivas para se divertir e não apenas para ganhar. Tem facilidade para relaxar.

Poucos têm todas as características de um tipo ou de outro. Na verdade, todos têm traços de ambos os tipos, em diferentes ocasiões, mas é preciso estar atento às reações do Tipo A e aprender a modificar o comportamento para controlar o estresse.

Em termos gerais, já se referendaram as causas e os efeitos do estresse como ele pode afetar a saúde.

Segundo MOLINA (1996, p.299), antes de iniciar com formas de tratamento é preciso salientar os seguintes pontos:

(...) a maioria das formas de tratamento não enfoca a eliminação das causas reais do estresse, das ansiedades e dos conflitos psicológicos; fontes profundas de estresse e ansiedade que estão presentes ou derivam de conflitos emocionais profundos do indivíduo não são atingidas pela maioria das formas de tratamento; as causas que tem origem no meio ambiente do indivíduo tampouco são eliminadas por essas formas de terapia. Já que o indivíduo, nessas circunstâncias, não é capaz de eliminar os fatores, delinear seus efeitos e ensinar o paciente a encará-los de outros ponto de vista; se um indivíduo é portador de ansiedade e alguma percentagem de estresse, a melhor forma de tratamento seria ensiná-lo a reconhecer ansiedade, a fonte deste distúrbio é a melhor forma de lidar com ela. Em qualquer forma de tratamento de estresse, é importante considerar a presença de outros fatores, coadjuvantes e potencializadores: depressão, ansiedade e distúrbios psicológicos. Dessa maneira, encaminhar pacientes para avaliação e terapia psicológica faz parte da abordagem.

Existem diversas áreas em que se pode e deve atuar, mas antes é preciso monitorar o próprio estresse. Às vezes, é possível eliminar o fator de estresse, isto é, a causa; outras vezes, não se pode eliminar a causa, mas a maneira como se sente a respeito dela. Deve-se procurar o aspecto positivo em todas as situações; aumentar a resistência global ao estresse, com relaxamento, exercício e alimentação correta.

“Dê-me a coragem de mudar o que pode ser mudado, a serenidade para aceitar o que não pode ser mudado e a sabedoria para reconhecer a diferença”
(Cardeal Newman)

Em resumo, tudo o que se julgar favorável para combater o estresse, deve-se fazê-lo. Na impossibilidade, é prudente despreocupar-se ou mudar a maneira como se sente a respeito disso.

Ao se desconhecer que se padece de estresse, nada se pode fazer a combatê-lo. A consciência representa 90% da cura, e fator determinante para cada qual controlar seu próprio nível de estresse. Uma maneira é, por alguns minutos durante o dia, aperceber-se de seu estado e auto-avaliar o nível de bem-estar; e, em caso da resposta ser negativa, há que se descobrir a razão do estresse e decidir-se por uma conduta favorável à melhora do estresse. Estima-se que o simples fato da auto-consciência de seu estado estressante é condicionante à eliminação da maior parte das reações ao estresse.

Para eliminar as causas, é preciso, em algumas ocasiões, decidir-se por uma contra-reação à fonte de estresse. Pode ser algo que se vem adiando porque não se quer fazê-lo, mas continua na memória e é causa de irritação. Entretanto, se terminada a tarefa, a pressão desaparece. Essa razão justifica a importância da conduta pelo não adiamento de tarefas. Com efeito, grande parte do estresse é o acumulado de pequenos e indesejados acontecimentos que, somados, resultam em esgotamento; contudo e apesar disso, o menor acontecimento desprazeroso pode ser o bastante para desencadear uma crise. Para evitar

situações tais extremadas, é prudente bem gerenciar o tempo, com o estabelecimento de prioridades e rigor nas ações.

Deve-se aprender a dizer “não” às tarefas que não são para si ou que são passíveis de outros realizá-las. Não se envolver em crises e problemas alheios é o que convém. Sempre que possível, delegar mais do próprio trabalho é prudente. Agindo assim, certamente com mais tempo para se concentrar nas prioridades, também há de se evitar que a pressão se acumule ao longo do dia.

Segundo DUMANI (2000), para modificar para melhor o modo como um se sente, basta utilizar-se de algumas técnicas, abaixo descritas:

1) Pensamento positivo: tentar enfatizar aspectos positivos das situações, para reduzir os negativos, basta ter senso de humor. A atitude positiva é contagiosa; pessoas positivas inspiram alegria em outros. É de extrema importância permanecer positivo até nas situações difíceis, para não se deixar levar pelos pensamentos negativos. Assim:

- depois de um contratempo, a ordem é procurar algo positivo em que concentrar os pensamentos;
- fazer o que gosta. Permitir-se algum luxo para que se sinta melhor;
- assegurar-se de que o diálogo interior seja positivo.

2) Antecipar-se aos acontecimentos: de fato, a maior frequência ao estresse se dá pelo sentimento de antecipação dos acontecimentos do que pela realidade concreta. Ao se preocupar, convém auto-análise do diálogo interior. Assim, há que preparar-se para ele; vivê-lo na mente. Na maioria das vezes, o sofrimento antes, ao se antecipar um acontecimento, é mais estresse do que durante.

Um certo grau de pressão e um pouco de nervosismo podem ser benéficos e ajudam ao alerta e concentração na tarefa. Mas, se os pensamentos forem negativos, é provável maiores chances de o resultado ser negativo do que se os pensamentos forem positivos.

3) Não perder o humor: o senso de humor ajuda a apreciar o lado mais leve da maioria das situações. Isso assegura que não se deve dar muita atenção aos aspectos negativos. Assim como a raiva e a tensão podem elevar a pressão sangüínea e a dores de cabeça, rir relaxa e diminui a tensão.

4) Despreocupar-se: a preocupação com um problema nunca é a solução; apenas dificulta a resolução. Quando se está preocupado, há tensão e dificuldade de concentração para resolver os problemas. Na impossibilidade de sozinho os resolver, convém pedir ajuda a uma pessoa de confiança; compartilhar ajuda a sentir-se melhor, mesmo ao não se encontrar solução.

De acordo com DAVIS (1996), para se resistir ao estresse, basta utilizar-se de técnicas de relaxamento; fazer alimentação saudável e exercitar-se fisicamente. Mudanças fundamentais como estas e por longo prazo no estilo de vida é a recomendação, pois trata-se de algo mais complicado e não se espera que o comportamento seja modificado da noite para o dia. O importante é fazer mudanças pequenas e duradouras.

1) Relaxamento: é uma forma de reduzir o estresse e a tensão. Se adequado, diminui a freqüência cardíaca e respiratória, normaliza a pressão sangüínea e diminui a ansiedade. Ajuda a dormir melhor à noite, aumenta a capacidade de concentração, direciona a atenção e contribui para atitudes mais positivas em relação ao trabalho e à vida em geral. A longo prazo, ajuda a manter a estabilidade emocional e aumenta o autocontrole.

A seguir, algumas maneiras para relaxar: tentar dedicar-se a diferentes atividades ou *hobbies* para afastar o estresse, tais como cuidar do jardim, ouvir música, ler, pintar, entre outras. O lazer por qualquer atividade prazerosa pode desviar do pensamento fatores estressantes. Em lugar da obrigatoriedade e da necessidade, dedicar-se voluntariamente a uma atividade, o relaxamento é automático.

2) Respiração: se o estresse advém do trabalho, fazer alguns exercícios de respiração profunda ajuda a minimizá-lo. Fazê-los é fácil: encher todo o peito de ar e não somente a metade superior. É preciso soltar-se e respirar livremente, a partir do diafragma (é o estômago que sobe e desce, e não o peito). Inspirar e expirar devagar, assegurar-se de que os pulmões estão sendo completamente enchidos. Desenvolver estas atividades por alguns minutos e manter a respirar no mesmo ritmo é o procedimento indicado.

3) Nutrição: certos alimentos e bebidas aumentam os níveis de colesterol e de lipídeos ou provocam flutuações nos níveis de glicose no sangue com o estresse, o corpo passa por transformações químicas; algumas possivelmente prejudiciais, a não ser que se tome certos cuidados. A pressão sangüínea e o nível de colesterol sobem; o sangue se coagula com mais facilidade e a digestão fica mais lenta. Esses fatores podem aumentar o risco de doenças e acentuar o grau de estresse.

Para quem gosta de tomar café, convém atenção, pois a cafeína, substância encontrada no café, é um estimulante que dispara a síndrome da luta/fuga. Já é comprovado que o café aumenta os níveis de colesterol de forma significativa. Mas não é só no café que a cafeína é encontrada, ela pode ser achada em chás, refrigerantes e chocolates, embora em concentrações mais baixas.

Outra substância que sobrecarrega o organismo é o álcool, um veneno para o fígado cuja necessária metabolização protege a vida da pessoa que o ingeriu. Além disso, o álcool é um carboidrato e a maioria das bebidas alcoólicas contém pouco ou nenhum valor nutricional. O que significa que as bebidas alcoólicas para o estressado agravam uma possível obesidade.

O açúcar refinado também é estressante para o pâncreas, que precisa manter os níveis de glicose no sangue dentro dos limites. Este tipo de açúcar não tem valor nutricional e é transformado pelo organismo rapidamente em gordura.

O sal aumenta a pressão. É do conhecimento de todos que basta uma pequena quantidade, pois o excesso dele pode ser muito prejudicial. Por isso é aconselhado não acrescentar sal aos alimentos.

Outra substância prejudicial é a gordura saturada; encontrada em carnes e em laticínios, por elevar os níveis de colesterol no sangue e também os de outros lipídeos prejudiciais contribui para o aumento de estresse no organismo.

Pelo fato de cada pessoa ser única, a reação ao estresse varia muito de uma para outra pessoa. Algumas recorrerem ao cigarro; outras, ao álcool e há quem abuse da comida. Estes comportamentos além de nocivos e de não resolverem o problema também provocam mais estresse.

4) Exercício: fazer exercícios regularmente aumenta a resistência ao estresse. O exercício melhora o condicionamento cardiovascular, tonifica os músculos, aumenta a mobilidade e melhora a coordenação motriz. E ainda é também uma forma de descarregar a energia acumulada na forma de estresse.

Algumas dicas de modalidades de exercícios físicos são: caminhar, praticar yoga, pilates ou outro esporte de sua preferência. Natação também é muito bom por ser o esporte mais completo, mexe-se com todos os músculos e com a respiração cardiovascular.

Algumas recomendações para quem quer se exercitar:

- Exercitar-se regularmente, três a quatro vezes por semana, durante vinte ou trinta minutos, melhoram o condicionamento físico;
- Variar o tipo de exercício, para mexer com diferentes grupos musculares e se exercitar de forma equilibrada;
- Após os exercícios, alongar-se para facilitar à eliminação das toxinas acumuladas e a desacelerar o coração.

É bem de novamente referir sobre a necessidade de um estar sob leve pressão, para a melhor performance do desempenhar, mas, submetido à pressão excessiva ou à falta dela, evolui o estado do indivíduo ao estresse. O ser humano está sujeito a vários tipos de pressão no trabalho e em casa, e a tolerância ao estresse varia de pessoa para pessoa.

Certas situações estressantes podem ser duradouras e causam doenças cardiológicas e até neurológicas. Mas existem atitudes e comportamentos que podem controlar a pressão e o estresse.

Ao planejar o próprio trabalho, utilizando-se do tempo, segundo a melhor forma possível, e com rigor estabelecer as prioridades, é possível eliminar alguns fatores de estresse. Há situações em que não há como isentar-se do estresse, mas pode-se considerá-las de uma forma mais ponderada e, portanto, tranqüila.

É possível aumentar a tolerância ao estresse com relaxamento, alimentação saudável e exercícios físicos, assim o organismo é capaz de lidar com a pressão sem que ela se transforme em estresse.

6. TRABALHANDO SOB PRESSÃO

6.1 Manifestação de pressão no trabalho

- São diversas as formas de manifestação de pressão no trabalho, sendo as mais correntes:
- recusa na comunicação direta entre o trabalhador superior e o trabalhador subordinado, quando aquele aceita se comunicar com este apenas por meios indiretos.
- segregação física do trabalhador subordinado no ambiente de trabalho, ou seja, casos em que o mesmo é colocado em local isolado, com dificuldade de se comunicar com os demais colegas;
- impedimento do trabalhador subordinado se expressar, sem explicar os motivos;
- despromoção injustificada (ou, no serviço público, a retirada de funções gratificadas ou cargos em comissão), com o trabalhador perdendo vantagens ou postos que já tinha conquistado;
- imposição de condições e regras de trabalho personalizadas ao trabalhador, caso em que são exigidas, de determinada pessoa, tarefas diferentes das que são cobradas das demais, mais trabalhosas ou mesmo inúteis;
- delegação de tarefas impossíveis de serem cumpridas ou que normalmente são desprezadas pelos outros;
- determinação de prazo desnecessariamente exíguo para finalização de um trabalho;

- não-repasse de trabalho, deixando o trabalhador ocioso, sem quaisquer tarefas a cumprir, o que provoca uma sensação de inutilidade e incompetência e o coloca em uma situação humilhante frente aos demais colegas de trabalho;
- fragilização, ridicularização, inferiorização, humilhação pública do trabalhador, podendo os comentários invadirem, inclusive, o espaço profissional;
- manipulação de informações de forma a não serem repassadas com a antecedência necessária ao trabalhador;
- troca de horários ou turnos do trabalhador sem avisá-lo;
- estabelecimento de vigilância especificamente sobre o trabalhador considerado;
- contagem do tempo ou a limitação do número de vezes e do tempo em que trabalhador permanece no banheiro;
- comentários de mau gosto quando o trabalhador falta ao serviço para ir ao médico;
- proibição de tomar cafezinho ou redução do horário das refeições;
- advertência em razão de atestados médicos ou de reclamação de direitos;
- imposição de sobrecarga de trabalho ou impedimento da continuação do trabalho, deixando de prestar informações necessárias;
- colocação de um trabalhador controlando o outro, fora do contexto da estrutura hierárquica da empresa, espalhando assim a desconfiança e buscando evitar a solidariedade entre colegas.

6.2 A pressão no trabalho ocorre apenas entre superior e subordinado?

Não. Embora a situação mais comum seja a da pressão partir de um superior para um subordinado, muitas vezes pode ocorrer entre colegas de mesmo nível hierárquico ou mesmo partir de subordinados para um superior, sendo este último caso, entretanto, mais difícil de se configurar.

O que é importante para configurar o tipo de pressão, dessa forma, não é o nível hierárquico do que pressiona ou do pressionado, mas sim as características da conduta: a prática de situações humilhantes no ambiente de trabalho, de forma repetida.

Nesse sentido, cabe destacar que, muitas vezes, a forma de pressão vindo do superior em relação a um trabalhador pode acarretar mudanças negativas também no comportamento dos demais trabalhadores, que passam a isolar o pressionado, pensando em afastar-se dele para proteger seu próprio emprego e, muitas vezes, reproduzindo as condutas do agressor. Passa a haver, assim, uma rede de silêncio e tolerância às condutas arbitrárias, bem como a ausência de solidariedade para com o trabalhador que está exposto a alguma forma de pressão.

Isso acontece porque o pressionador ataca os laços afetivos entre os trabalhadores, como forma de facilitar a manipulação e dificultar a troca de informações e a solidariedade.

6.3 Quais as conseqüências que trazem a pressão no trabalho sobre a saúde do trabalhador?

Os reflexos de quem sofre a humilhação são significativos e vão desde a queda da auto-estima a problemas de saúde. Dentre as marcas prejudiciais de pressão na saúde do trabalhador, são citadas as seguintes:

- Depressão, angústia, estresse, crises de competência, crises de choro, mal-estar físico e mental;
- Cansaço exagerado, falta de interesse pelo trabalho, irritação constante;
- Insônia, alterações no sono, pesadelos;
- Diminuição da capacidade de concentração e memorização;
- Isolamento, tristeza, redução da capacidade de se relacionar com outras pessoas e fazer amizades;
- Sensação negativa em relação ao futuro;
- Mudança de personalidade, reproduzindo as condutas de violência moral;
- Aumento de peso ou emagrecimento exagerado, aumento da pressão arterial, problemas digestivos, tremores e palpitações;
- Redução da libido;
- Sentimento de culpa e pensamentos suicidas;
- Uso de álcool e drogas, e tentativa de suicídio.

As formas de pressão causam a perda de interesse pelo trabalho e do prazer de trabalhar, desestabilizando emocionalmente e provocando não apenas o agravamento de moléstias já existentes, como também o surgimento de novas doenças.

Além disso, as perdas refletem-se no ambiente de trabalho, atingindo, muitas vezes, os demais trabalhadores, com a queda da produtividade e da qualidade, ocorrência de doenças profissionais e acidentes de trabalho, causando

ainda a rotatividade de trabalhadores e o aumento de ações judiciais pleiteando direitos trabalhistas e indenizações em razão do tipo de pressão sofrida.

CONCLUSÃO

Pode-se concluir que, diversas formas de pressão constituem uma conduta grave, com reflexo no indivíduo e profundos transtornos nas relações e condições de trabalho. E o mais grave nisso tudo é que, diferentemente do que acontece com os riscos físicos e químicos de determinados ambientes de trabalho (como exposição a poeira e gases que provocam doenças pulmonares ou más condições de segurança, que aumentam os acidentes de trabalho), a pressão psicológica não é materializável. Portanto, é impossível medi-la, a não ser a partir de suas conseqüências sobre a mente e o corpo de quem trabalha.

Sem respaldo superior a sensação de desamparo aparece, os trabalhadores desenvolvem estratégias individuais e coletivas em sua permanente tentativa de preservar a saúde durante a execução de suas atividades, mesmo enfrentando as mais diversas pressões e dificuldades que lhe impõe o cotidiano do trabalho.

Cuidados práticos para suavizar a rotina dos trabalhadores expostos a atividades psicologicamente muito intensas, desgastantes, e que podem desenvolver a fadiga mental. Manifestando-se na insônia, irritabilidade e desânimo. Para evitar a evolução destes sintomas é fundamental estabelecer um período de descanso logo após a jornada de trabalho e antes de iniciar as atividades de lazer, numa tentativa de relaxamento físico e mental para desligar-se psicologicamente do seu trabalho.

Desse modo, é importante que os trabalhadores e entidades sindicais estejam atentos à prática de pressão psicológica no ambiente de trabalho, a fim de que possam identificar o problema e buscar soluções.

Pode-se concluir também que a pressão psicológica causa *stress* que por sua vez tem ligação com enxaquecas, úlceras, crises nervosas, ataques

cardíacos, câncer, depressão e baixo desempenho tanto profissional, quanto sexual. Médico, pós-graduado em Medicina do Trabalho, Ricardo de Marchi é um dos estudiosos que endossam a tese de que o desempenho das empresas está intimamente ligado à disponibilidade física, emocional e mental de seus funcionários para levarem adiante os projetos e metas que lhe são propostos. Sendo assim podemos afirmar que o trabalhador sob pressão terá um baixo desempenho profissional.

Essa disposição, por sua vez, está associada ao nível de *stress*, auto-estima e qualidade de vida que esses profissionais possuem. A qualidade de vida do trabalhador interfere em seu rendimento, criatividade, produtividade e capacidade para trabalhar.

Para reverter essa situação, algumas organizações apostam em ações que incentivam a adoção de hábitos mais saudáveis. Fazem isso não porque são “boazinhas”, mas sim porque já entenderam que este tipo de investimentos traz benefícios para seus empregados, mas especialmente para elas mesmas.

Certo grau de pressão e um pouco de nervosismo podem ser benéficos e, sobretudo, ajudam a alertar a concentração na tarefa. Mas, se os pensamentos forem negativos, é provável que o resultado seja pior do que se os pensamentos forem positivos.

Do exposto, conclui-se que de uma forma geral a pressão é benéfica para a produtividade e, principalmente, para o desenvolvimento das tarefas, desde que bem orientada e aplicada em momentos oportunos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARENDRT, Hannah. **A condição humana**. 3. ed. Rio de Janeiro: Forense-Universitária, 1987.
- ARENDRT, H. **A condição humana**. 4. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1989.
- ALBUQUERQUE, L. e FRANÇA, **As Estratégias de recursos humanos e gestão da qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total**. São Paulo: RA, v.33, n.2, abr/jun. 1998.
- BASTOS, A. V. B. **Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato**. Tese de Doutorado, Universidade de Brasília, Brasília, 1994.
- BERGAMINI, C. W.; Coda, R. **Psicodinâmica da Vida Organizacional – Motivação e Liderança**. (2Ed.). São Paulo: Atlas. 1997.
- BORGE-ANDRADE, J. E., Afanasieff, R. S., & Silva, M. S. **Mensuração de comprometimento organizacional em instituições públicas**. XIX Reunião Anual de Psicologia. Ribeirão Preto, p. 236, 1989.
- BRIEF, A .P.; WEISS, H.M. **Organizational behavior: affect in the workplace**. Annual Review of Psychology, California, v. 53, p. 279-307, 2002.
- BRIEF, A.P & ROBERSON, K. P. **Controlling for time-varying population distributions in disease clustering studies**. American Journal of Epidemiology, Philadelphia. 1989.
- CHIAVENATO, Idalberto – **Recursos Humanos na Empresa –3ª ed.**, São Paulo, Atlas, 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Importância das Funções Administrativas**. Processo. Resultados. ... Ação Corretiva. São Paulo, Atlas, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração – Teoria, Processo e Prática**, 3. ed. São Paulo: Makron, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas: uma abordagem contigencial**. 3 ed. São Paulo: 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: Fundamentos Básicos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- _____ **Recursos Humanos Edição Compacta – 6ª ed**, São Paulo, Atlas, 2000

- CARVALHO, Antônio Vieira de e NASCIMENTO, Luiz Paulo do – **Administração de Recursos Humanos** – 1ª ed., São Paulo, Pioneira, 1999.
- CORRÊA, Juliana Kirchner - **Trabalho de Conclusão de Curso**, Graduanda do 5º ano de Psicologia da Universidade Tuiuti do Paraná- 2003. Curitiba – PR.
- CORRÊA, Roberto. **Trajetórias Geográficas**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1997.
- COLEMAN, V. **Técnicas de controle do estresse: como administrar a saúde das pessoas para aumentar lucros**. Rio de Janeiro: Imago. 1992.
- DAVIS, M *et al.* **Manual de Relaxamento e Redução do Stress**. São Paulo: Summus. 1996.
- DAVIS, Keith, NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica**. São Paulo: Pioneira, 1996.
- DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho: Estudo de Psicopatologia do trabalho**. 5.ed. São Paulo: Cortez, 1992.
- DUMANI, R. **Gerenciando o Estresse**. São José dos Pinhais: HSBC Bank Brasil S.A. 2000.
- ENRIQUEZ, Eugène. **A organização em análise**. Rio de Janeiro: Vozes, 1997.
- FRANÇA, A. C. L & RODRIGUES, A. L. **Stress e trabalho: Guia básico com abordagem psicossomática**. São Paulo: Atlas. 1996.
- FACHIN, Odília Fachin – **Fundamentos de Metodologia** – 3ª ed, São Paulo, Saraiva, 2001.
- FERRARI, Alfonso Trujillo – **Metodologia da Pesquisa Científica** – 1ª ed – São Paulo, Mcgraw-Hill, 1982.
- FERNANDES, Eda C. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. 2.ed. Salvador: Casa da Qualidade Edit. Ltda., 1996.
- FOSSÁ, M. I. T. **A Comunicação no Programa de Qualidade: o caso Xerox**. São Bernardo do Campo/SP, 1998. Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Universidade Metodista de São Paulo.
- FREUD S. **Esboço de psicanálise**. In: **S. Freud obras psicológicas completas**. Rio de Janeiro: Imago; 1975. p. 165-321.& Reynbolds CF. Traumatic grief: 1939.
- FREUD, Sigmund. **Além do Princípio do Prazer (1920)**. A Edição Eletrônica Brasileira das Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud. Vol. XVIII. Imago editora, 1997.

FREUD, Sigmund. **O humor (1927)** In: Edição Standard Brasileira das Obras psicológicas Completas de Sigmund Freud. Rio de Janeiro: Imago, 1976.

HOLMES, D. S. 2.^a ed. **Psicologia dos transtornos mentais**. Porto Alegre: Artes Médicas. 1997.

HOPPOCK, R. Job **Satisfaction**. New York: Harper Brothers. 1935.

HUXLEY, Aldous. **Admirável mundo novo**. 2.ed. São Paulo: Globo, 2001.

HIRIGOYEN Marie-France. **El Acoso Moral** . Editorial Piados, España. 1999.

JACQUES, M. G.C. **Identidade e trabalho: uma articulação indispensável**. A.

Tamayo; J. Borges; W. Codo (orgs.) **Trabalho, organizações e cultura**. São Paulo: Autores Associados. 1996.

KELLER, L. **Atividade física e comportamental nas empresas no setor administrativo**. Curitiba. 1999.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade Total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos**. São Paulo: Atlas, 1997.

LAKATOS, Imre. **História da ciência e suas reconstruções racionais**. Lisboa: Edições 70, 1998.

LAPLANCHE, Jean. **Vocabulário de Psicanálise**. 4.ed. São Paulo: Martins Fontes, 2001.

LIMONGI, AC & ASSIS, MP - **Projetos de Qualidade de Vida no Trabalho: caminhos percorridos e desafios**. 1995.

LOBOS, Júlio A. – **Administração de Recursos Humanos** –1^a ed., São Paulo, Atlas, 1985.

LOCKE EA. **The nature and causes of job satisfaction**. In: Dunnette MD, editors. Handbook of industrial and organizational psychology. Chicago: Rand McNally; 1976.

Lopes JL.; **Impacto da epilepsia no trabalho: uma avaliação de qualidade de vida em epilepsia**. Salgado PCB, 1980.

KANAANE, Roberto. **Componentes humanos nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. 1994.

MARCUSE, Herbert. Eros e civilização: **Uma interpretação filosófica do pensamento de Freud**. 7.ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

MARI, Juliana de. **O Paraíso Verde**. Revista GUIA EXAME 2002 – 100 melhores empresas para você trabalhar. Editora Abril: São Paulo, 2002.

MEZAN, Renato. **Freud, a conquista do proibido**. Ateliê Editorial: São Paulo, 2000.

MENDES, R. **Patologia do Trabalho**. São Paulo: Ateneu. 1996.

MOLINA, O. **Estresse no cotidiano**. São Paulo: Pancast. 1996.

MOWDAY, R. T., PORTER L. W. & STEERS, R. M.. **The measurement of organizational commitment**. Journal of Vocational Psychology, n. 14, p. 224-347, 1979.

_____. Employee-organization Linkages – **the psychology of commitment, absenteeism, and turnover**. New York: Academic Press, 1982.

MORGAN, Gareth . **Imagens da Organização** (tradução da versão inglesa de 1986- Images of organization). S. Paulo: Editora Atlas.1995.

MORGAN. **A Mecanização assume o comando: as organizações vistas como máquinas**. IN: *Imagens da Organização*. Editora Atlas, São Paulo. 1996

MORGAN, Gareth: **Imagens da Organização**, 4 edição. Editora Atlas, São Paulo, 2000.

NARDY, C. **O Desafio da Mudança: como gerenciar as transformações e os resultados das empresas**. São Paulo: Gente, 1999.

NASIO, Juan-David. **O Prazer de ler Freud**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1999.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações**. Rio de Janeiro: FGV, 1980.

“Reflexões sobre o assédio moral no trabalho”, que apresentou em sua Conferência proferida no *IV Encuentro Interamericano de Derecho Laboral Y Seguridad Social, realizado em Cuba, de 24 a 28 de março/02*.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

_____. **Psicologia das Massas e Análise do Ego** (1921). A Edição Eletrônica Brasileira das Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud. Vol. XVIII. Imago editora, 1997.

ROBBINS, S. 7.^a ed. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: LtcCA. 1998.

ROBBINS, Stephen P. – **Comportamento Organizacional** – 8^a ed - Rio de Janeiro, 1999.

ROBBINS, S. *et al.* **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva. 2001.

SALVADOR Luiz. **Assédio moral. Doença profissional que pode levar à incapacidade permanente e até à morte**. Jus Navigandi, Teresina, a. 6, n. 59, out. 2002. Disponível em: <<http://www1.jus.com.br/doutrina/texto.asp?id=3326>>. Acesso em: 08 set. 2004.

SIQUEIRA, M M, Moura, O I e Martins, M do C. **Escala de ânimo positivo e negativo**. Revista de Psicologia do Triângulo Mineiro (no prelo)2001.

SIQUEIRA, S. A. V. & VALLA, V. V. **O centro municipal de saúde e as necessidades da saúde da população trabalhadora** - Encontro ou desencontro? In: *Educação, Saúde e Cidadania* (V. V. Valla & E. N. Stotz, org.), pp. 87-98, Petrópolis: Editora Vozes. 1995.

SIQUEIRA NETO, José F. **Flexibilização, desregulamentação e o direito do trabalho no Brasil**. In: Crise e trabalho no Brasil, modernidade ou volta ao passado? São Paulo: Scritta, 1996.

SILVA, C. T.& DE MARCHI. **Qualidade de vida no trabalho - o desafio que vai além da qualidade de produtos, serviços e processos**. Monografia apresentada no curso de Especialização em Administração Pública/ISAPE/FESP. 1997.

SCHIRATO, Maria Aparecida Rhein. **O feitiço das organizações: Sistemas imaginários**. São Paulo: Atlas, 2000.

VELLOZO, VRO & SOUZA, RG. **Acesso e Hierarquização: um caminho (re)construído**. IN: *Serviços Locais de Saúde: Construção de Atores e Políticas*. (org. Regina Bodstein). Relume-Dumará, Rio de Janeiro, pp. 97-116. 1996.

WEISS, Jr. CH Estudos... **diagnosticadas e tratadas, visando à melhora da qualidade de vida...** 2. 2002.

WILKINSON, G.; SMITH, T. **Stress**. São Paulo:Três. 2001.