

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: O ESTRESSE E SEU IMPACTO NO AMBIENTE CORPORATIVO E NA VIDA DAS PESSOAS

¹MARIA TERESA CLARO ARAÚJO ²DÉBORA SCARDINE DA SILVA PISTORI
³FÁBIO JOSÉ DE SOUZA ⁴MARIA MADALENA LAZARI KAWASHIMA

¹Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas – UNISAGRADO, ²Ma. Engenharia Produção – UNESP, ³Me. Direito Constitucional – ITE, ⁴Ma. Saúde Coletiva – UNESP.

RESUMO

Desde a Revolução Industrial até a atualidade, o ambiente corporativo vem passando por inúmeras transformações. O momento em que se vive e as mudanças constantes, afetam a relação entre indivíduos e organizações. Nessa nova relação, os impactos na qualidade de vida no trabalho e o estresse diário ganham uma dimensão diferente na vida dos colaboradores. Tendo em vista este cenário, a presente pesquisa visa mostrar o impacto do estresse advindo do ambiente corporativo na qualidade de vida das pessoas, buscando o que a literatura diz sobre o tema e, trazendo dados secundários que indiquem esse tipo de ocorrência que abordam um rol de impactos no ambiente laboral e que refletem diretamente na vida dos colaboradores. O levantamento de dados foi feito a partir de pesquisa bibliográfica e exploratória com uso de dados secundários, que foram analisados qualitativamente. Os resultados indicaram que há muito tempo as pessoas procuram o ponto de equilíbrio entre trabalho e qualidade de vida, e que atender as necessidades da empresa na sua busca por resultados e conciliar estes objetivos com os do colaborador é, atualmente, um grande desafio no ambiente corporativo. O estudo aponta ainda, algumas possibilidades de minimizar esses prejuízos com a implantação de ações, que podem servir de exemplo para empresas e pessoas, pois trata-se de uma via de mão dupla onde ambos precisam fazer a sua parte, para que a qualidade de vida realmente seja uma realidade.

Palavras-chave: Ambiente corporativo. Estresse. Qualidade de vida no trabalho.

ABSTRACT

From the Industrial Revolution to the present, the corporate environment has undergone countless transformations. The moment in which we live and the constant changes affect the relationship between individuals and organizations. In this new relationship, the impacts on quality of life at work and daily stress take on a different dimension in the lives of employees. In view of this scenario, the present research aims to show the impact of stress arising from the corporate environment on the quality of life of people, seeking what the literature says about the theme and bringing secondary data that indicate this type of occurrence that address a role impacts on the work environment and that directly reflect on the lives of employees. The data survey was made from bibliographic and exploratory research using secondary data, which were analyzed qualitatively. The results indicated that people have long sought a balance between work and quality of life, and that meeting the needs of the company in its search for results and reconciling these objectives with those of the employee is currently a major challenge in the environment corporate. The study also points out some possibilities to

minimize these losses with the implementation of actions, which can serve as an example for companies and people, as it is a two-way street where both need to do their part, so that the quality of life really is a reality.

Keywords: Corporate environment. Stress. Quality of life at work.

INTRODUÇÃO

Viver em um mundo globalizado, implica em lidar com suas mudanças contínuas e rápidas, desta forma, as organizações se veem forçadas a tomar decisões aceleradas e ultrapassar os obstáculos que se formam neste mundo de instabilidades e incertezas, que muitas vezes se reflete e impacta a vida de seus colaboradores. Atualmente, uma das peças chave de qualquer organização é seu patrimônio humano, que, por sua vez, busca equilíbrio entre trabalho e vida, ponto que pode estar relacionado à Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

Segundo Marques (2017) o conceito de qualidade de vida no trabalho ou QVT, tem a ver com um conjunto de ações implementadas no ambiente organizacional, que têm como objetivo empregar melhorias ao dia a dia dos colaboradores, aumentando, assim, sua produtividade e gerando um clima de satisfação geral por parte de cada funcionário dentro da organização.

Segundo O'donnell (1994) ao mesmo tempo em que a empresa tenta encontrar seu caminho, os indivíduos que a compõem passam por situações particulares semelhantes. A diferença é que, estas mesmas pessoas, têm a tarefa de fazer navegar o barco. Isto é, não apenas têm que correr atrás das soluções organizacionais, mas cada uma tem suas dificuldades para resolver; portanto uma carga dupla para solucionar.

Nos dias de hoje, o estresse se tornou um dos sintomas mais preocupantes da sociedade. O estilo de vida, trabalho, fatores internos e externos agravam a situação, chegando a considerá-lo um dos principais fatores para a diminuição da qualidade de vida das pessoas.

Estresse. Derivada do latim, a palavra estresse foi empregada popularmente no século XVII significando fadiga, cansaço. A partir dos séculos XVIII e XIX, o termo estresse aparece relacionado com o conceito de força, esforço e tensão. (FARIAS, 1992 *apud* VIEIRA; GUIMARÃES; MARTINS, 1999, p. 213)

Segundo Chiavenato (2005), o estresse é decorrente de quaisquer circunstâncias que ameaçam ou são percebidas como ameaçadoras do bem-estar da pessoa e que minam a capacidade de enfrentamento do indivíduo. A ameaça pode afetar a segurança física – imediata ou mediata – a reputação, autoestima, tranquilidade ou aspectos que a pessoa valorize ou deseje manter.

Dentro deste contexto, esta pesquisa tem como objetivo geral mostrar o impacto do estresse, advindo do ambiente corporativo na qualidade de vida das pessoas. De forma específica busca conhecer um pouco mais, o que diz a literatura sobre o tema, apresentando dados secundários. Visa ainda, apresentar melhorias e iniciativas de empresas, visando contribuir com aqueles que se interessam pelo tema, para a minimização dos impactos do estresse no ambiente corporativo.

O artigo se justifica na medida em que busca contribuir para o conhecimento, abordando a importância do patrimônio humano das corporações e quanto este vem sendo afetado na atualidade. Espera-se agregar informações úteis à comunidade acadêmica, no que tange aos

desafios enfrentados diariamente em busca de um ambiente harmonioso para o exercício de suas atividades. Desta forma este artigo aborda um tema atual, que vem ganhando relevância na sociedade a medida em que cresce e que vem modificando o ambiente corporativo. Há muito tempo as pessoas procuram o ponto de equilíbrio entre trabalho e qualidade de vida. Encontrar esse equilíbrio entre viver com qualidade e atender as necessidades do trabalho e do colaborador é atualmente um grande desafio das organizações.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta os principais autores e suas obras visando embasar a discussão de resultados.

CONCEITOS GERAIS SOBRE GESTÃO DE PESSOAS

A globalização das corporações, o constante desenvolvimento da tecnologia, o grande impacto das mudanças e o intenso movimento pela produtividade e qualidade, vem diariamente transformando o que se conhece por Gestão de Pessoas. Abordar esse assunto, implica em lidar com uma realidade onde as corporações e pessoas se transformam e se desenvolvem.

Com todas essas mudanças acontecendo, Thénet (1999 *apud* DAVEL; VERGARA, 2001) apontam outras mudanças relacionadas ao mundo do trabalho que afetam a Gestão de Pessoas, tais como, as interações entre trabalho e tecnologia; mudanças na definição de cargos; a integração de novas categorias de colaboradores; a importância na aprendizagem contínua; a transformação na liderança e na supervisão.

Segundo Chiavenato (2010) o contexto de Gestão de Pessoas (GP) é formado por organizações e pessoas. Na visão deste autor, o trabalho ocupa uma parte considerável de tempo e dos esforços na vida das pessoas, pois é do labor que estas dependem para a subsistência e sucesso pessoal. Neste sentido, torna-se quase impossível separar o trabalho da existência do indivíduo, devido à importância e o impacto que ele provoca na vida.

O modelo de Gestão de Pessoas é um conceito amplo e abrangente, engloba aspectos políticos, ideológicos, sociais e comportamentais. Refere-se ao modo como os indivíduos se estruturam para orientar e gerenciar o comportamento humano no ambiente organizacional (FISCHER, 2002).

Com base neste breve estudo sobre GP foi possível observar que, para as organizações as pessoas são a engrenagem mais importante e que sem elas não há gestão, independente do modelo adotado ou das particularidades de cada empresa. Deste modo, pode-se observar que tanto como parte do processo de manter pessoas, mas, também como um dos objetivos da GP, a presença da QVT é um dos pilares que equilibram essa relação.

Atualmente, busca-se cada vez mais a realização pessoal que, quase instantaneamente se atrela a profissional. A figura 1, apresenta de forma individualizada alguns dos principais objetivos das organizações e de seus colaboradores, ou seja, mostra o que cada indivíduo busca para si, dentro do ambiente organizacional.

Figura 1- Os objetivos organizacionais e os objetivos individuais das pessoas.



Fonte: Chiavenato (2010, p. 06)

Percebe-se que está cada vez mais difícil separar a vida do trabalho, como demonstrou Chiavenato (2010). O autor reforça a máxima de que uma pessoa passa ao menos oito horas por dia, no ambiente de trabalho e esse tempo deve ser minimamente agradável e produtivo. Para isso, a ferramenta utilizada pela Gestão de Pessoas para assegurar um ambiente adequado não apenas do ponto de vista físico e ambiental, e sim, considerando o bem estar psicológico e social para o exercício de suas funções que se dá através da qualidade.

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)

Segundo Rodrigues (1994) no início da década de 50, mais precisamente na Inglaterra, Eric Trist e alguns colaboradores faziam estudos de um modelo macro, visando agrupar três peças distintas, indivíduo, trabalho e organização, técnica essa nomeada de QVT- Qualidade de Vida no Trabalho. Para Trist (1975 *apud* RODRIGUES, 1994), esta, é de essencial importância para as organizações, tanto para países desenvolvidos como para os em desenvolvimento. Nadler e Lawler (1983 *apud* RODRIGUES, 1994), citam que a qualidade de vida no trabalho é a expectativa das organizações para atingirem níveis elevados de produtividade, considerando a motivação e satisfação do indivíduo.

Para Monteiro (2004) o conceito de QVT envolve humanização do trabalho, melhoria do meio ambiente do trabalho, participação dos empregados na definição de métodos de trabalho e satisfação deles. Nesta mesma direção, Macêdo e Mendes (2004, p. 62) afirmam que: [...] “a qualidade de vida no trabalho requer a construção de um espaço organizacional que valorize a subjetividade dos trabalhadores, considerando-os sujeitos do seu trabalho e não objetos de produção.”

Nadler e Lawler (1983 *apud* RODRIGUES, 1994) apresentam um quadro com definições do tema baseados em suas pesquisas, conforme mostra o quadro 1:

Quadro 1- Definições de Qualidade de Vida no Trabalho

Período	Foco Principal	Definição
1959/1972	Variável	A QVT foi tratada como reação individual ao trabalho ou às consequências pessoais de experiência do trabalho.
1969/1975	Abordagem	A QVT dava ênfase ao indivíduo antes de dar ênfase aos resultados organizacionais, mas ao mesmo tempo era vista como um elo dos projetos cooperativos do trabalho gerencial.
1972/1975	Método	A QVT foi o meio para o engrandecimento do ambiente de trabalho e a execução de maior produtividade e satisfação.
1975/1980	Movimento	A QVT como movimento, visa a utilização dos termos “gerenciamento participativo” e “democracia industrial” com bastante frequência, invocador como ideias do movimento.
1979/1983	Tudo	A QVT, é vista como um conceito global e como uma forma de enfrentar os problemas de qualidade e produtividade.
Previsão Futura	Nada	A globalização da definição trará como consequência inevitável a descrença de alguns setores sobre o termo QVT. E para estes QVT nada representará.

Fonte: Nadler e Lawler, (1983 *apud* RODRIGUES, 1994, p. 81).

De acordo com Goulart e Sampaio (1999 *apud* MENDONÇA; MACÊDO, 2004), a QVT, não se delimita a execução dos direitos trabalhistas, assistência familiar ou a realização de benefícios comunitários. Apesar de algumas ações não se caracterizarem de forma específica como sendo de QVT, podem contribuir para melhorar o ambiente organizacional como assistência médica e odontologia, creches, bolsas de estudos, oferta de treinamentos, programas voltados a aposentadoria e previdência privada, salas de descanso e intervalos regulares e tantas outras ações.

Na opinião de diversos especialistas, entende-se por Qualidade de Vida no Trabalho, a resultante direta do arranjo de diversas dimensões básicas da tarefa e de outras independentes da tarefa, capazes de gerar motivação e satisfação em diversos níveis, além de resultar em diferentes tipos de atividades e condutas dos indivíduos de uma organização. (WALTON, 1973; WESTLEY, 1979; DAVIS; WERTHER, 1983; NADLER; LAWLER, 1983; HUSE; CUMMINGS, 1985, *apud* RODRIGUES, 1994).

Segundo Chiavenato (2010) a QVT representa o grau em que os indivíduos são capazes de satisfazer suas necessidades através do seu trabalho na organização. A QVT é um constructo complexo que envolve uma série de fatores Chiavenato (2010, p. 487-488), como:

1. A satisfação com o trabalho executado.
2. As possibilidades de futuro na organização.
3. O reconhecimento pelos resultados alcançados.
4. O salário percebido.
5. Os benefícios auferidos.

6. O relacionamento humano dentro da equipe e da organização.
7. O ambiente psicológico e físico de trabalho.
8. A liberdade de atuar e responsabilidade de tomar decisões.
9. As possibilidades de estar engajado e de participar ativamente.

O termo envolve, portanto, conteúdo e contexto do cargo, afetando as atitudes pessoais e comportamentais relevantes para a produtividade do indivíduo e do grupo. Tendo o desempenho no cargo e o clima organizacional como fatores importantes na determinação da mesma. Por outro lado, a importância das necessidades dos indivíduos varia conforme a cultura de cada organização, portanto, a QVT não é determinada apenas por características individuais ou situacionais, mas, sobretudo, pela atuação sistêmica de características individuais e organizacionais (CHIAVENATO, 2010).

Para Huse e Cummings (1985 *apud* RODRIGUES, 1994, p. 90) dentro das premissas de que a QVT pode ser definida como um pensamento que abrange pessoas, trabalho e organização, destacam-se dois aspectos: “A preocupação com o bem-estar do trabalhador e com a eficácia organizacional. A participação dos trabalhadores nas decisões e problemas do trabalho.” Esta definição diferencia o programa de QVT descrito nas abordagens tradicionais, como meramente operacionais. Este pensamento, torna-se mais visível através de quatro aspectos ou programas exemplificados a seguir, de modo resumido em relação ao original.

1. A participação do trabalhador: como o próprio nome diz, envolve o colaborador no processo de tomada de decisão, por meio de uma filosofia organizacional adequada.
2. O projeto do cargo: envolve reestruturação de cargos nos níveis individuais e em grupos, atendendo as necessidades tecnológicas dos colaboradores.
3. Inovação no sistema de recompensa: engloba o plano de cargos e salários da organização, visa minimizar diferenças salariais.
4. Melhoria no ambiente de trabalho: gira em torno alterações físicas ou tangíveis nas condições de trabalho em diferentes níveis.

Segundo Huse e Cummings (1985 *apud* RODRIGUES, 1994), as intenções do programa de QVT afetam positivamente a comunicação e coordenação, que são vistas como condições preliminares para uma melhor produtividade. Motivando e satisfazendo as necessidades individuais dos colaboradores, a QVT também aperfeiçoa a capacidade do colaborador melhorando seu desempenho e assim aumentando sua produtividade.

Para se obter sucesso com os projetos de QVT, Nadler e Lawler (1983 *apud* RODRIGUES, 1994, p. 92) após, uma série de pesquisas, identificaram alguns fatores que antevêm o sucesso do projeto, sendo eles:

1. Percepção da necessidade;
2. O foco do problema que é destacado na organização;
3. Estrutura para identificação e solução do problema, teoria/ modelo de projeto de treinamento e participantes;
4. Compensações projetadas tanto para os processos quanto para os resultados;
5. Sistemas múltiplos afetados;
6. Envolvimento amplo da organização.

Para Nadler e Lawler (1983 *apud* RODRIGUES, 1994), para que o programa seja bem-sucedido, é necessário uma teoria notável e um processo estruturado, deve-se ainda, considerar três necessidades básicas: a) o desenvolvimento do projeto em diversos níveis alinhados ao contexto em que será aplicado; b) as mudanças nas formas de gerenciamento e disposição

organizacional; c) e por fim, é necessário que a alta gerência participe efetivamente e esteja comprometida com o processo, para que ele se dissemine por toda a organização.

Compreende-se a partir deste breve referencial, que a principal meta de qualquer programa de QVT deve ser a conciliação dos interesses dos indivíduos e das organizações, ou seja, ao melhorar as condições de trabalho, ambiente e ao proporcionar maior satisfação ao trabalhador, conseqüentemente, poder-se obter melhorias na produtividade da empresa.]

Ainda mais neste momento, em que o mundo vive diversas mudanças geradas a partir da pandemia – Covid 19, e que, de modo significativo, os ambientes corporativos se misturaram ainda mais com o ambiente doméstico, no caso do trabalho remoto em “*home office*”. Então, p que para alguns trabalhadores pode ser sinônimo de aumento de bem-estar por estarem em casa, para outros pode ser de aumento da fadiga emocional e mental advindas da pressão e sobrecarga em ter que lidar com esses dois universos (trabalho e casa) de modo mais interrelacionado do que antes.

1.1.1 Modelos de QVT

Segundo Chiavenato (2010, p. 488) a importância da necessidade do ser humano se diferencia de acordo com a cultura de cada pessoa e de cada organização. Portanto, “a QVT não se define pelas características individuais ou situacionais, mas principalmente pela influência sistêmica das características individuais e organizacionais”.

Existem vários autores que desenvolveram modelos de QVT, três modelos se destacaram e na visão de Chiavenato (2010) são os mais importantes, sendo eles: Nadler e Lawler, de Hackman e Oldhan e o de Walton.

O modelo apresentado será o de Walton, que segundo Rodrigues (1994), contribuiu com questionamentos relevantes acerca do conceito de QVT, de como medir, de seus critérios frente aos diferentes grupos dentro de uma organização e a relação entre pessoa e produtividade. Walton vê estas questões como centrais para a pesquisa de QVT nas organizações, e a partir delas desenvolveu os oito fatores apresentados na tabela abaixo, fornecendo uma estrutura que permite analisar as características principais da QVT, sendo eles:

Quadro 2- Modelo de QVT de Walton (continua)

Fatores da QVT	Dimensão
Compensação justa e adequada	Renda (salário) adequada ao trabalho; Equidade interna (compatibilidade interna); Equidade externa (compatibilidade eterna).
Condições de segurança e saúde no trabalho	Jornada de Trabalho; Ambiente físico (seguro e trabalho).
Utilização e desenvolvimento de capacidades	Autonomia; Significado de tarefa; Identidade de tarefa; Variedade de habilidades; Retroação e retro informação.
Oportunidades de crescimento e segurança	Possibilidade de Carreira; Crescimento profissional; Segurança do emprego.
Integração social na organização	Igualdade de oportunidades; Relacionamentos interpessoais e grupais; Senso comunitário.

Garantias constitucionais	Respeito às leis e direitos trabalhistas; Privacidade pessoal; Liberdade de expressão; Normas e rotinas claras da organização.
Trabalho e espaço total de vida	Papel balanceado do trabalho na vida pessoal.
Relevância social da vida no trabalho	Imagem da empresa; Responsabilidade social pelos produtos/ serviços; Responsabilidade social pelos empregados.

Fonte: Chiavenato (2010, p. 491).

CONCEITOS GERAIS SOBRE ESTRESSE

“Estresse. Derivada do latim, a palavra estresse foi empregada popularmente no século XVII significando fadiga, cansaço. A partir dos séculos XVIII e XIX, o termo estresse aparece relacionado com o conceito de força, esforço e tensão.” (FARIAS, 1992, *apud* VIEIRA; GUIMARÃES; MARTINS, 1999, p. 213)

O termo inglês *stress*, vem da física e nesta área do conhecimento na visão de Limongi-França e Rodrigues (1997) está relacionado ao grau de anomalia que resulta em uma estrutura quando é submetida a um esforço.

Para Chiavenato (2010) o estresse (stress) define-se como um grupo de reações físicas, químicas e mentais de um indivíduo que sucede de estímulos ou estressores existentes em um ambiente. Na visão dele o estresse se apresenta como a soma de perturbações orgânicas e psíquicas ocasionadas por diferentes agentes agressores, como: traumas ou situações conflituosas por exemplo. Para Lipp e Malagris (1995, p. 279):

Estresse é definido como uma reação do organismo, com componentes físicos e/ou psicológicos, causada pelas alterações psicofisiológicas que ocorrem quando a pessoa se confronta com uma situação que, de um modo ou de outro, a irrite, amedronte, excite ou confunda, ou mesmo que a faça imensamente feliz.

O termo estresse foi utilizado pela primeira vez na área da saúde, em 1926, pelo médico Hans Seyle, que estabeleceu como forma de apontar a síndrome causada por diferentes agentes prejudiciais apresentados pelos seus pacientes. A pesquisa de Seyle (1965) foi baseada em conceitos Darwinistas, resguardando que o estresse é inerente a toda doença, provocando alterações na estrutura corporal. O médico defende que o estresse é a forma como se apresenta a SGA- Síndrome Geral de Adaptação ou Síndrome do Stress Biológico, conhecida popularmente como Síndrome de estar doente. Esse tipo de síndrome a que o médico se refere é a capacidade que o indivíduo dispõe para enfrentar diversas situações, como alterações emocionais e acontecimentos diferentes.

1.1.2 As fases do estresse

Olhando em uma perspectiva biológica, Seyle (1965) detectou que a SGA, se apresenta como um grupo de alterações inespecíficas que acontecem no organismo que consiste em três fases, sendo a primeira Reação de Alarme, a segunda Fase de Resistência e a terceira Fase de Exaustão. Segundo Limongi-França e Rodrigues (1997) essas fases podem ser conceituadas como apresentado nas figuras seguintes (Quadro 3; 4 e 5):

Quadro 3- Reação de Alarme

REAÇÃO DE ALARME
- Aumento da frequência cardíaca;
- Aumento da pressão arterial;
- Aumento da concentração de glóbulos vermelhos;
- Aumento da concentração de açúcar no sangue;
- Redistribuição do sangue;
- Aumento da frequência respiratório;
- Dilatação dos brônquios;
- Dilatação da pupila;
- Aumento da concentração de glóbulos brancos;
- Ansiedade.

Fonte: Limongi-França e Rodrigues (1997, p. 27.)

Nesta primeira fase representada no quadro 3, o organismo é exposto ao agente estressor, quando se ativa o estado de alerta, segundo Sandín (1995, *apud* LIMONGI-FRANÇA; RODRIGUES, 1997), esta etapa é dividida em dois ciclos, o choque que é caracterizada pela aparição do agente nocivo ou ativador, e depois o contrachoque onde o organismo põe-se em luta ou fuga.

Quadro 4- Fase de Resistência

FASE DE RESISTÊNCIA
- Aumento do córtex da suprarrenal;
- Atrofia de algumas estruturas relacionadas à produção de células do sangue;
- Ulcerações no aparelho digestivo;
- Irritabilidade;
- Insônia;
- Mudanças no humor;
- Diminuição do desejo sexual.

Fonte: Limongi-França e Rodrigues (1997, p. 28.)

Nesta fase, apresentada no quadro 4, percebe-se a adaptação do organismo, porém, quando o estressor é de longa duração ou muita intensidade, a resistência vai diminuindo, o organismo se enfraquece e inicia-se a terceira fase, que é a Exaustão.

Quadro 5- Fase de Exaustão

FASE DE EXAUSTÃO
- Retorno parcial e breve à Reação de Alarme;
- Falha dos mecanismos de adaptação;
- Esgotamento por sobrecarga fisiológica;
- Morte do organismo.

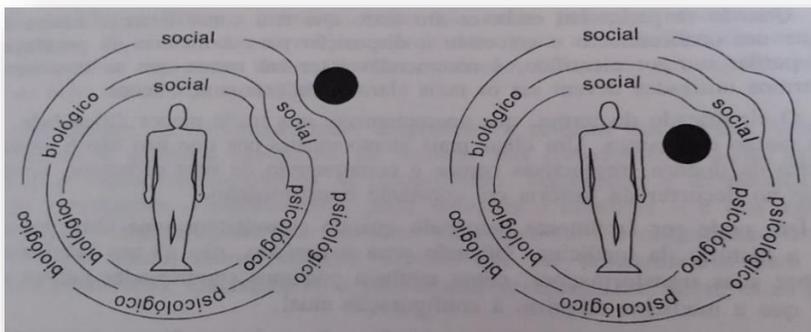
Fonte: Limongi-França e Rodrigues (1997, p. 28.)

Na fase de exaustão (quadro 5), o estímulo estressor perdura e o organismo não é apto para se adequar. Os sinais contidos na fase de alarme retornam de forma mais aguda, tornando o organismo passível a doenças. Observam-se indícios específicos dos órgãos sensibilizados e da patologia que nele se aloja podendo ocorrer infarto, úlceras, psoríase, depressão e em casos mais graves a morte. Segundo Limongi-França e Rodrigues (1997) não é necessário que as fases se arrastem a sua forma mais extrema para caracterizar o estresse, mas, deve-se considerar que apenas nas situações mais extremas é que se chega na última fase, a exaustão.

1.1.3 Fatores estressores

Para Limongi-França e Rodrigues (1997, p. 13), “no corpo de cada ser humano estão as marcas de sua história, de seu esforço, de suas perdas e de suas vitórias. Todo o processo biopsicossocial desencadeia-se dentro de impactos internos e externos ao corpo.” Segundo Limongi-França e Rodrigues (1997), os impactos podem ser classificados como externos ou internos ao indivíduo como fica representado na figura 2.

Figura 2- Os impactos externos ou internos à pessoa.



Fonte: Limongi-França; Rodrigues (1997, p. 13)

Segundo Limongi-França e Rodrigues (1997, p. 13): “As repostas humanas não são isoladas ao acaso. Elas ocorrem simultaneamente em todo o organismo.” Para os autores, os indivíduos por serem seres únicos, suas dimensões biológicas, psicológicas e sociais são interligadas, vividas e provocadas de forma síncrona.

Os fatores estressores são divididos em dois grupos sendo eles internos e externos. Os estressores externos são caracterizados em eventos, bons ou maus, que acontecem na vida dos indivíduos, no seu mundo externo, como a morte, promoção, dificuldades financeiras, enfim, eventos que constam na lista da Escala de Reajustamento Social de Holmes e Rahe (1967, *apud* LIMONGI-FRANÇA; RODRIGUES, 1997).

Os estressores internos pertencem ao mundo das cognições do indivíduo, seu modo de perceber o mundo, seu nível de assertividade, suas crenças, seus valores, suas características pessoais, seu padrão de comportamento, suas vulnerabilidades, sua ansiedade e seu esquema de reação à vida (LIPP E MALAGRIS, 1995).

Nos momentos de tensão existe uma quebra do equilíbrio interno, que acontece advindo à ação exacerbada do sistema nervoso simpático e à desaceleração do sistema nervoso

parassimpático. Por isso, o conceito de homeostase torna-se fundamental para o entendimento do mecanismo do estresse, considerando-se que a principal ação do estresse é justamente a quebra do equilíbrio interno (LIPP E MALAGRIS, 1995).

1.1.4 Os agentes estressores e suas características

Segundo Pereira (2002), a função do estresse é ajustar a homeostase e melhorar a capacidade da pessoa de sobreviver. O agente estressor apresenta diferentes aspectos, podendo até ser benigno, o que o define como o estressor se apresenta, é a necessidade de se adequar que acarreta. Para Pereira (2002, p. 26): “Estímulo ou Agente estressante é um elemento que vem a interferir no equilíbrio homeostático do organismo, ou tem a ver com as demandas que ele sofre. O agente estressor pode ter um caráter físico, cognitivo ou emocional.” Deste modo:

- a) Estressores físicos: são resultantes do ambiente externo, como ruídos e/ou acidentes, ou que interferem de forma predominante no corpo de cada pessoa, como o excesso de exercícios físicos ou utilização de drogas.
- b) Estressores cognitivos: são caracterizados como ameaçadores a integridade das pessoas ou o seu patrimônio (físico ou psicossocial), tais como a iminência ou seleção para emprego por exemplo.
- c) Estressores emocionais: acontecimentos em que o componente afetivo se faz proeminente, como casamento ou divórcio por exemplo.

Contudo, pode-se observar que diante do mesmo agente estressor, podem ocorrer reações distintas de indivíduo para indivíduo ou ainda, dependendo do momento, no mesmo indivíduo. Estas diferenças se dão em função de experiências anteriores, personalidade, predisposição genética entre outros que modulam a reação do estresse em cada pessoa reforçando a ideia do ser único.

METODOLOGIA

Este artigo, foi classificado como pesquisa bibliográfica por ter se utilizado de diversas fontes de informações úteis, e que contribuíram para que a discussão pudesse ter sido realizada com maior propriedade. Segundo as autoras Marconi e Lakatos (2011), este tipo de pesquisa compreendem as publicações em relação ao tema de estudo, desde divulgações avulsas até meios de comunicação orais e audiovisuais, tem como finalidade expor o pesquisador diretamente com tudo o que já foi escrito, dito ou filmado sobre o assunto. Para Trujillo (1971 *apud* MARCONI; LAKATOS, p. 57, 2011) “[...] tem por objetivo permitir ao cientista o reforço paralelo na análise de suas pesquisas ou manipulação de suas informações”.

Pode ainda ser classificado como exploratória e de análise qualitativa pois se ocupou de discutir o tema a partir das informações colhidas para esta pesquisa e que serão analisadas de modo subjetivo e não quantitativo. Sobre este tipo de pesquisa, tem como finalidade “desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores” (GIL, p.43, 1999). Este tipo de pesquisa é desenvolvido com o propósito de propiciar uma visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato, normalmente englobam levantamento bibliográfico e documental, entrevistas e estudo de caso.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS DA PESQUISA

Atualmente, o estresse se tornou um dos sintomas mais preocupantes da sociedade, Tatiana Sendin, traz uma reportagem na Revista Exame publicada em nov./2018, com informações sobre o custo do estresse para o mercado, o tabu dentro das organizações acerca do estresse e suas consequências, e como fica o colaborador neste contexto, são dados da última pesquisa realizada pelo ISMA-BR (International Stress Management Association), organização dedicada ao tema. A Organização Mundial da Saúde alerta que uma em cada quatro pessoas sofrerá um transtorno da mente ao longo da vida (SENDIN, 2018).

Outra reportagem, de Flávia Molhorce, publicada em jun./2014 para o site O Globo Sociedade, aponta o estresse como o maior gatilho para as síndromes da vida moderna, em alguns casos se transforma em processos trabalhistas, como o caso da atendente de telemarketing que foi demitida por justa causa após gritar com um cliente, o Supremo Tribunal de Justiça do Trabalho entendeu que a reação da atendente diagnosticada com Burnout, se deu como consequência de uma rotina estressante, vinculada a estar na linha de frente da organização aonde trabalhava, com uma plataforma com pouca funcionalidade que não a permitia a solucionar os problemas dos clientes, o caso ganhou repercussão pela decisão da justiça que decretou que a empresa indenizasse a colaboradora (MOLHORANCE, 2014).

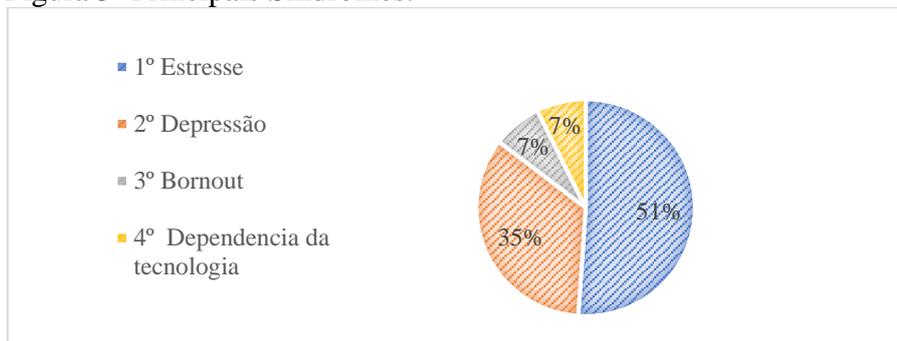
Capa da edição 60 da revista Você RH de fev./2019, a reportagem “Causa Mortis: Trabalho” aborda como o ritmo frenético do trabalho, os salários pouco atrativos, a necessidade de estar conectado e a falta de tempo para cuidar da própria vida estão levando a morte cada ano mais colaboradores, a reportagem traz pesquisas americanas que abordam que quanto menor a qualidade de vida no trabalho maior a mortalidade e, que os transtornos mentais e comportamentais já ocupam o terceiro lugar nas causas de afastamento de colaboradores de suas funções (NÓR, 2019).

Através das figuras 3, 4 e 5, pode-se observar, em números apresentados nas reportagens ora citadas, como tais fatos fazem parte do cotidiano de boa parte das organizações e de seus colaboradores.

A figura 3 traz à tona as principais síndromes que afetam os colaboradores ativos no mercado de trabalho segundo as últimas pesquisas realizadas sobre o tema, o estresse é o ponta pé para o desenvolvimento das síndromes, afetando mais da metade dos colaboradores.

Partindo do princípio de que cada ser humano reage de uma forma diferente frente aos agentes estressores, Limongi-França e Rodrigues (1997) delimitaram três fases para o estresse: a reação de alarme, a fase de resistência e a de exaustão. Sendo expostos a qualquer nível de estresse, a situação se agrava quando não há uma recuperação entre as fases, desta forma boa parte dos indivíduos que sofrem de estresse desenvolvem uma ou mais de uma síndrome, a pesquisa da Revista Exame traz dados da ISMA-BR, que apontam que de 96% dos indivíduos que sofrem da síndrome de Burnout, 92% continuam trabalhando mesmo sentindo-se incapazes de estar ali.

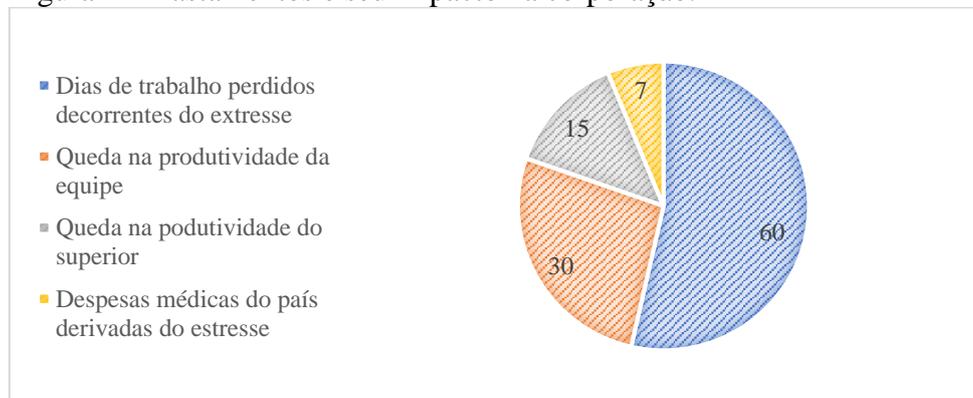
Figura 3- Principais Síndromes.



Fonte: Modificado pela autora a partir de Molhorce (2014) e Sendim (2018).

A figura 4, mostra claramente como o estresse vem se disseminando no mundo corporativo, sendo o principal motivo para ausência do trabalho, o baixo índice na representatividade das despesas médicas se dá ao fato de boa parte dos portadores de tais síndromes não procurarem ajuda médica. O impacto causado dentro da organização na ausência de colaboradores decorrentes do estresse e das síndromes se dá na queda da produtividade dos superiores, tendo em vista o desdobramento para atender a demanda e acompanhando esse ritmo vem os demais colaboradores da equipe, para a empresa esse cenário se reflete em aumento de custos.

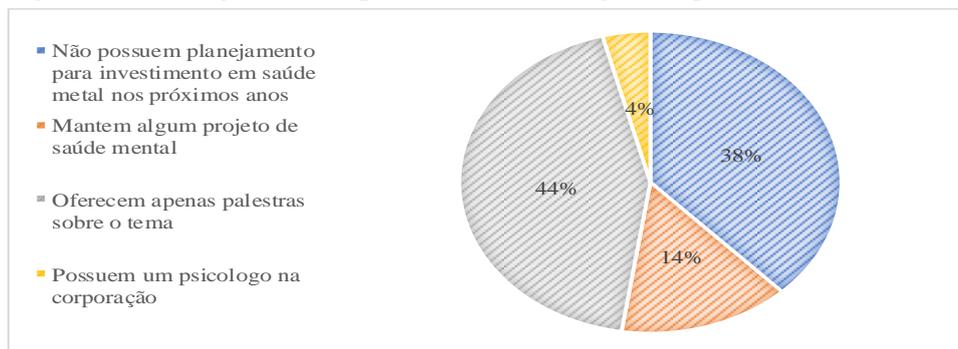
Figura 4- Afastamentos e seu impacto na corporação.



Fonte: Modificado pela autora a partir da e Sendim (2018) e Nór (2019).

Apesar dos números alarmantes e dos impactos que estes vem causando, observa-se na figura 5, que, não chega a 20% o número das empresas que possuem algum programa voltado a saúde mental de sua equipe. O índice é ainda menor, quando se trata de ter um psicólogo dentro da empresa. As maiores amostras constatadas na reportagem, são as que não possuem investimento algum nessa área nos próximos anos e daquelas que promovem palestras. A palestra embora traga à tona a importância do tema, sem outros projetos ou incentivos, pode se tornar nula diante de tantos impactos advindos do estresse.

Figura 5- Avaliações de empresas de médio e grande porte.



Fonte: Modificado pela autora a partir de Nór (2019).

Infelizmente, o estresse em todas as suas diversas formas, é um fator preocupante que afeta não só os colaboradores como se reflete nas organizações. Dentro deste contexto, foi desenvolvido um quadro que, de forma simplificada apresenta os maiores impactos do estresse na vida dos colaboradores e das organizações.

Quadro 6: Impacto do estresse na vida de pessoas e organizações (continua)

Impacto do estresse na vida das pessoas	Impacto do estresse nas corporações
Afastamento do trabalho	Redução dos colaboradores na ativa
Isolamento	Aumento na cobrança dos colaboradores que estão na ativa em decorrência do desfalque na equipe.
Dificuldade em se comunicar	Alta rotatividade de colaboradores
Desestruturação da vida familiar	Conflitos internos
Dificuldade em se concentrar	Diminuição da produtividade
Transtornos de adaptação	Custos com auxílios doença
Distúrbios de ansiedade e humor	Custos com ações trabalhistas e advogados
Esgotamento psicológico	Custos com indenizações
Demissão	Custos com pagamento de horas extras
Aumento do consumo de álcool	Desvio de função
Tabagismo	Sobrecarga
Baixo desempenho	Clima desconfortável
Aumento dos problemas de saúde	Aumento dos acidentes de trabalho
Desequilíbrio biológico	Isolamento social
Surgimento de doenças biológicas:	Custos com capacitação do pessoal
1. Hipertensão	
2. Colesterol	
3. Diabetes	

4. Problemas cardiovasculares	
Surgimento de doenças que afetam o psicológico e biológico: Burnout; Depressão; Síndrome da dependência tecnológica; Síndrome da fadiga; Distress; Distúrbios do sono.	Custos com a contratação de novos colaboradores

Fonte: Elaborada pela autora.

Os dados apresentados evidenciam as dimensões biológicas e sociais, internas ou externas apresentadas por Limongi-França e Rodrigues (1997), demonstrados na figura 3, fortalecendo que as reações humanas frente aos estressores ocorrem simultaneamente em todo o organismo. A partir da pesquisa apresentada, ficou evidenciado o quanto os indivíduos estão sendo afetados e a forma particular desse impacto, enquanto o quadro 6, deixa claro que para a organização o maior impacto é no âmbito financeiro.

Ou seja, para qualquer gestor interessado em resultados, fica fácil auferir que a famosa frase “o barato sai caro” se concretiza dentro desta análise, pois, apenas 18% delas possuem algum programa voltado para a saúde da mente de seus colaboradores. Deste modo, o baixo investimento na saúde de suas equipes está esgotando e adoecendo o capital humano, e, trazendo à tona a sombra dos altos custos com afastamentos e quem sabe até com passivos trabalhistas.

Por outro lado, o aspecto positivo é visto em algumas empresas, que estão buscando junto aos seus colaboradores, formas de equilibrar o trabalho e a vida saudável de ambos, fornecendo por meio de horários flexíveis, creches para os filhos dos colaboradores, prazos e metas plausíveis, auxílio saúde, treinamentos e palestras acerca do tema, outras possuem áreas recreativas, prática de yoga, área de descanso, promove atividades físicas por exemplo, esse tipo de ação torna o ambiente de trabalho mais acolhedor e receptivo aos colaboradores.

O que realmente importa é que a ação deve ser realizada adequando as necessidades da organização e de seus colaboradores, contando para isso, com profissionais especializados na área e auxílio de uma equipe de RH qualificada. Desta forma as corporações estão obtendo bons resultados, conseguindo diminuir novos casos e dando apoio aos que já possuem o quadro clínico de alguma doença relacionada ao estresse, assim, diminuindo os afastamentos e melhorando a qualidade de vida dentro da organização.

Um exemplo de sucesso é o da Avon que possui o programa Viva Bem. Voltado aos colaboradores e por serem em sua maioria mulheres possui alguns diferenciais, como salas para amamentação, creche, consultas ginecológicas. O projeto começou com a reforma do ambulatório da empresa, que se tornou mais visível e mais efetivo, o serviço oferece coleta de exames básicos, consultas odontológicas e com clínico geral, possui um sistema único para armazenagem das informações, junto com atestados e dados dos medicamentos comprados com 75% de subsídio da empresa. O programa acompanha 600 colaboradores e dependentes com doenças crônicas de forma contínua, a corporação conseguiu por meio do projeto Viva Bem diminuir gastos como o plano de saúde alterando para o modelo pós pagamento, queda no sinistro de aproximadamente 14% com exames, 19% em consultas e 13% com internações entre os anos 2017 e 2018. Este projeto deixa claro o quão importante é para a organização o bem-estar dos colaboradores, pois, nem tudo são custos algumas coisas são valores. (NÓR, 2019)

É possível observar no modelo de QVT adotado pela Avon traços do modelo de Walton, no que tange as condições de segurança e saúde no trabalho, integração social na organização, garantias constitucionais, trabalho e espaço total na vida, dessa forma a relevância social da

vida no trabalho apresentada por Walton como outro fator, se torna uma consequência do resultado do modelo implantado pela empresa. Com o apoio das organizações e a receptividade dos colaboradores é possível encontrar um equilíbrio para a vida saudável do corpo e da mente e a lucratividade da corporação. A psicóloga Ana Maria Rossi do ISMA-BR, aponta algumas medidas que podem ajudar, manter o ritmo do seu corpo, ter como prioridade a alimentação saudável, a atividade física, o lazer e o sono de qualidade e não como meros coadjuvantes. Isso significa estabelecer objetivos e impor limites, procurando sempre manter a saúde e a qualidade de vida em primeiro plano, procurar atividades que deem prazer ao corpo e a alma são ações muito valiosas e vão ajudar o colaborador a manter-se mentalmente saudável (SENDIN, 2018).

CONCLUSÃO

O desenvolvimento do presente estudo possibilitou apresentar como as instabilidades e incertezas que envolvem o ambiente corporativo, tem se refletido na vida da organização e de seus colaboradores. A globalização das corporações, o constante desenvolvimento da tecnologia, o grande impacto das mudanças e o intenso movimento pela produtividade e qualidade, vem diariamente modificando o conceito de Gestão de Pessoas (GP). De forma simples, basicamente a GP é formada pela melhoria nas relações entre organizações e pessoas, ambos com objetivos distintos tentando se equilibrar e conviver. No decorrer do estudo, observou-se que a GP é um conceito amplo e multável, que abrange aspectos políticos, ideológicos, sociais e comportamentais que busca estruturar os indivíduos, para orientar e gerenciar o comportamento humano no ambiente de trabalho.

Nesse sentido de estruturação, aonde há pessoas deve existir qualidade de vida, isso porque, atualmente, está cada vez mais difícil separar a vida do trabalho, e, visando minimizar os impactos desse casamento e manter o equilíbrio, entra em discussão o conceito de Qualidade de vida no trabalho (QVT).

Com início na década de 50, os estudos sobre QVT foram evoluindo e, se adequando a realidade das organizações e de seus colaboradores, ou seja, não existe modelo ou fórmula mágica que sirva para todas as organizações, mas, sim inspirações para melhorar o ambiente e a vida dos indivíduos como o modelo apresentado pela empresa Avon que demonstra pontos marcantes observados nas definições de Nadler e Lawler (1983) e no modelo de Walton.

Para maior compreensão desta relação entre teoria, e prática, a empresa alinhou o desenvolvimento do projeto com a percepção das necessidades das pessoas, ao contexto em que seria aplicado, destacou o foco no problema dentro da organização e o envolvimento amplo da direção. O enfoque primeiro nas pessoas e depois nos resultados, vem possibilitando aos seus colaboradores condições de segurança e saúde no trabalho, integração social na organização, garantias constitucionais, trabalho e espaço total na vida. Dessa forma, a relevância social da vida no trabalho apresentada por Walton, se torna uma consequência do resultado do modelo implantado pela empresa.

A qualidade de vida no trabalho deve estar presente dentro e fora das organizações, se adaptando a realidade de cada equipe e organização, sempre respeitando os limites de cada indivíduo. Outros estudos, apontam que o trabalho *home office* comum nos dias de hoje pode aperfeiçoar a QVT, desde que existam condições que favoreçam o indivíduo, mas, na prática as coisas funcionam de forma diferente, onde muitas vezes, o fardo de se trabalhar no ambiente familiar só torna as coisas mais difíceis, não havendo a separação saudável da vida pessoal e do trabalho. Embora existam empresas engajadas nesta causa, o desenvolvimento deste estudo

apresentado no referencial deste artigo, mostra que uma grande parte das organizações no mercado ainda não possuem nenhum modelo voltado para a qualidade de vida no trabalho e/ou saúde mental de seus colaboradores.

Dada a importância do assunto, outro vilão do mundo corporativo que se fez presente neste estudo, foi o fato do aumento da cobrança por resultados, devido as constantes mudanças do mercado. Neste contexto, ocorre um baixo ou até ausente nível de qualidade de vida no trabalho, fazendo com que os colaboradores fiquem suscetíveis a níveis extremos de estresse - uma combinação perigosa para todos os envolvidos.

O ciclo constante de estresse é a causa do caos que está instalado na vida das pessoas e das organizações. Sendo o objetivo principal deste estudo, possibilitar o conhecimento de uma realidade onde a busca pelo sucesso profissional está causando impacto negativo na vida de muitas pessoas, de forma geral, pode-se associar ao estresse e, a ausência da qualidade de vida no ambiente de trabalho. Em decorrência disso, surgem os afastamentos ou sobrecarga com horas extras e pressão. Neste sentido, o estudo trouxe ainda, a constatação de que pessoas estão perdendo sua saúde, sua motivação e, em casos mais extremos - o sentido da vida.

Porém, por outro lado, tem-se exemplos como os da empresa Avon que, podem e devem ser seguidos em suas ações positivas de proporcionar além do básico já previsto em lei, momentos que vão além e respeitam a individualidade, fazendo com que as pessoas queiram participar da empresa e se comprometer com a missão e visão de futuro, ao passo em que percebem que há um alinhamento entre os objetivos organizacionais e pessoais.

Deste modo, conclui-se que apesar de inúmeros exemplos negativos, existem outros tantos positivos, que podem servir de exemplo para que outras organizações disseminem ações, que visam a manutenção da qualidade de vida no trabalho.

REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional**. 2. ed. São Paulo: Campus, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. São Paulo: Campus: Elsevier, 2010.
- DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão com pessoas: subjetividade e objetividade nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2001.
- FISCHER, André Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. *In: As pessoas na organização*. 4. ed. São Paulo: Gente, 2002.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- LIMONGI FRANÇA, Ana Cristina; RODRIGUES, Avelino Luiz. **Stress e Trabalho: Guia básico com abordagem psicossomática**. São Paulo: Atlas, 1997.
- LIPP, Marilda Emmanuel Novaes; MALAGRIS, Lucia Novaes. Manejo do Estresse. *In: RANGÉ, Bernard P. (orgs.). Psicoterapia comportamental e cognitiva: pesquisa, prática, aplicações e problemas*. Campinas: Livro Pleno, 1995. (p. 275-282).
- MACÊDO, Katia Barbosa.; MENDES, A. M. Vivências de prazer e sofrimento em trabalhadores de organizações com contexto de qualidade de vida no trabalho. *In: MACÊDO,*

Kátia Barbosa (orgs.). **Qualidade de vida no trabalho**: o olhar da psicologia e da administração. Goiânia: ed. da UCG, 2004. (p. 61-84).

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARQUES, José Roberto. Conceito de qualidade de vida no trabalho. *In: jrmcoaching*. [S.l.], 09 dez. 2017. Disponível em: <https://www.jrmcoaching.com.br/blog/conceito-de-qualidade-de-vida-no-trabalho>. Acesso em: 23 maio 2019.

MENDONÇA, Helenides; MACÊDO, Kátia Barbosa. Percepções de justiça organizacional em contexto de qualidade de vida no trabalho. *In: MACÊDO, Kátia Barbosa (orgs.). Qualidade de vida no trabalho*: o olhar da psicologia e da administração. Goiânia: ed. da UCG, 2004. (p. 113-128).

MOLHORANCE, Flávia. Estresse, o maior gatilho para as síndromes da vida moderna. *In: O Globo Sociedade Online*. [S.l.] 01 jun. 2014, atualizado em 15 jun. 2014, último acesso. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/sociedade/saude/estresse-maior-gatilho-para-as-sindromes-da-vida-moderna-12678021>. Acesso em: 15 out 2019.

MONTEIRO, Geraldo Fernandes. Condições de trabalho versus produtividade: estudo de caso no setor de transportes urbanos em Goiânia. *In: MACÊDO, Kátia Barbosa (orgs.). Qualidade de vida no trabalho*: o olhar da psicologia e da administração. Goiânia: ed. da UCG, 2004. (p. 177-212).

NÓR, Barbara. Causa Mortis: Trabalho. **Revista Você RH**, São Paulo: Abril, ed. 60, fev/mar, 2019. (p. 20-32).

O'DONNELL, Ken. **Raízes da Transformação**: A qualidade individual como base da qualidade total. 3. ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1994.

PEREIRA, Ana Maria T. Benevides. **Burnout**: Quando o trabalho ameaça o bem-estar do trabalhador. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.

RODRIGUES, Marcus Vinicius Carvalho, **Qualidade de Vida no Trabalho**: evolução e análise do nível gerencial. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

SEYLE, Hans. **Stress**: a tensão da vida. 2. ed. Tradução: Frederico Branco. São Paulo: Ibrasa, 1965.

SENDIN, Tatiana. Precisamos falar sobre o estresse. *In: Revista Exame Online*. [S.l.], 08 nov. 2018. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/precisamos-falar-sobre-estresse/>. Acesso em: 15 out. 2019.

VIEIRA, Lucélia Chiavegato; GUIMARAES, Liliana Andolpho Magalhães; MARTINS, Daniela de Almeida. O estresse ocupacional em enfermeiros. *In: GUIMARAES, Liliana Andolpho Magalhães; GRUBITS, Sônia (orgs.). Série Saúde Mental e Trabalho*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1999. (p. 169-214).