

O ESTRESSE AFETANDO A PRODUTIVIDADE DOS TRABALHADORES: UM ESTUDO DE CASO DA EMPREITEIRA ABC

Jordana Cristina Vieira
UFSJ
jordनावieira@oi.com.br

Pablo Luiz Martins
UFSJ
pablo@ufs.edu.br

RESUMO

Este artigo procura investigar os agentes que provocam o estresse em funcionários de obras empreiteiras e a atuação do gestor de pessoas para amenizar ou prevenir danos à sua saúde do trabalhador, contribuindo para o bom desempenho da produção. A pesquisa foi baseada na empresa empreiteira ABC, em que foi possível analisar o desempenho dos colaboradores num momento inicial de sua obra tendo sua produção ativa, o momento em que a empresa passou por dificuldades para cumprir os pagamentos de fornecedores e despesas empregatícias, e, o momento de recuperação da produção em que foi necessário trabalhar a motivação dos colaboradores que já estavam insatisfeitos em seu ambiente de trabalho.

Palavras-chave: Stress; Gestão de Pessoas e Estudo de Caso.

1 - INTRODUÇÃO

Com a expansão das empresas em nossa região na área de mineração e siderurgia vem se tornando cada vez mais necessária a contratação de serviços de especializadas que executam determinadas atividades que não são o foco da produção. Geralmente, as empresas contratadas prestam serviços de curto ou médio prazo, assim o nível de estresse que pode ocorrer durante as obras é relevante podendo inibir o desempenho da produção.

Atualmente podemos destacar como agentes estressores na sociedade a poluição sonora, trânsito intenso, aglomeração de pessoas nos centros urbanos e a violência que apavora todo o mundo. Além disso, as pessoas vivem constantemente com seus fatores estressantes individuais como demandas familiares, perfil sócio-econômico, estado de desânimo e sensibilidades emocionais. Estes fatores se tornam cada vez mais preocupantes devido ao excesso de pessoas com doenças causadas pelo estresse.

Segundo Goleman (1997) o desgaste físico e emocional em que pessoas são submetidas nas relações com o ambiente de trabalho é um fator significativo na determinação de transtornos de saúde relacionados ao estresse, como no caso de depressões, ansiedade, transtorno do pânico e fobias.

Neste trabalho serão estudados os motivos que levam o trabalhador a apresentar os sintomas de Estresse e a importância da Gestão Estratégica de Pessoas na prevenção dos agentes causadores dessa síndrome que compromete a eficácia dos serviços a serem prestados. A cada dia tornam-se mais necessárias as ações de motivação, que partem do setor de pessoas, para que possamos criar um ambiente de trabalho que seja menos passível de distúrbios emocionais, já que vivemos atualmente em um momento de instabilidades no emprego e de pressões para comprovação de eficiência.

Para desenvolver este trabalho foi utilizada a metodologia de pesquisa exploratória através de teorias das áreas de administração e saúde do trabalhador, buscando fatores que

subsidiar a execução desta tarefa. Além disso, houve um estudo de caso de uma empresa empreiteira que passou por uma série de conturbações devido a uma crise financeira.

Assim, será avaliado o impacto do estresse dos colaboradores nesta empresa que foi contratada para prestação de serviços de médio prazo (2 a 4 anos) em uma Macro empresa da região, identificando os principais fatores que geram o estresse no ambiente de trabalho. Serão analisadas as melhores formas de motivação para os colaboradores estressados a fim de contribuir para o aumento da produtividade objetivando a redução do nível de rotatividade de funcionários.

Por último, situamos o papel da Gestão de Pessoas para prevenir o estresse sugerindo algumas estratégias de atuação que poderão resultar na melhoria da qualidade de vida dos funcionários.

2 – A CRISE ATUAL

Fatores emocionais relacionados ao emprego na atualidade contribuem para que as pessoas vivam altamente estressadas, os principais fatores que causam essa sensação são: a instabilidade no emprego, a pressão psicológica para que se comprove a eficiência nas atividades realizadas, a falta de percepção do lado social nas empresas dentre outros.

Segundo Souza (2009) As inovações tecnológicas oferecidas, principalmente a partir do século XVIII, proporcionaram maior velocidade ao processo de transformações da matéria-prima. Novas máquinas automatizadas, geralmente movidas pela tecnologia do motor a vapor, foram responsáveis por esse tipo de melhoria. No entanto, além de acelerar processos e reduzir custos, as máquinas também transformaram as relações de trabalho no meio fabril. Os trabalhadores passaram por um processo de especialização de sua mão-de-obra, assim só tinham responsabilidade e domínio sob uma única parte do processo industrial. Dessa maneira, o trabalhador não tinha mais ciência do valor da riqueza por ele produzida. Ele passou a receber um salário pelo qual era pago para exercer uma determinada função que, nem sempre, correspondia ao valor daquilo que ele era capaz de produzir. Esse tipo de mudança também só foi possível porque a própria formação de uma classe burguesa – munida de um grande acúmulo de capitais – começou a controlar os meios de produção da economia.

Já no século XIV o trabalho estava progredindo proporcionando um ideal de união, que é bem diferente da época da Revolução Industrial. Neste momento, em que grande parte do mundo passava por mudanças em seu modo de produção, constantemente nos deparávamos com práticas abusivas nas fábricas, onde os funcionários eram tidos como peças de máquinas que poderiam ser trocadas a qualquer momento. Após vários esforços da sociedade para acabar com a exploração da mão-de-obra criou-se situações no trabalho em que as pessoas tinham a possibilidade de buscar a satisfação em seu ambiente de trabalho.

O século XX ficou marcado com a aplicação da Teoria de Henry Ford que tinha como foco a eficiência e controle de produção dos trabalhadores, foi nesse momento que tivemos a produção e consumo em alta escala de automóveis. Esse modelo esteve presente até os anos 70, a partir daí o mercado de trabalho começou a sofrer novas alterações com o aumento da competitividade, queda de lucro e excedente de trabalhadores devido à inovação tecnológica no setor industrial. No filme *Tempos Modernos* o fordismo é apresentado como uma inovação técnica e organizacional da produção e do processo de trabalho, que se caracteriza como exercício de gestão em que se observa a radical separação entre concepção e execução, baseando-se no trabalho fragmentando e simplificado, com ciclos operatórios muito curtos, requerendo pouco tempo para formação e treinamento dos trabalhadores.

Atualmente vemos que parte do esforço que nossos antepassados tiveram até o século XX está em risco, pois a idéia de funcionários serem tidos nas empresas como peças das máquinas de sua produção estão voltando à tona.

Muitas vezes nos perguntamos o porquê dessa crise ou qual o motivo do desgaste físico emocional se tornar cada vez mais palavras chaves em nosso vocabulário. Podemos dizer que maior parte destes problemas são provocados pelo avanço tecnológico e pelas tendências econômicas.

As necessidades de mudanças no mercado podem ser comparadas a um ciclo vicioso, pois o momento presente nos exige mudanças que trazem novos problemas que nos despertam soluções e que nos passam a exigir novas mudanças.

As inovações tecnológicas fazem com que os trabalhos sejam feitos por menos pessoas que devido à escassez de oportunidades estão mais ansiosas, assim realizam as atividades por menos dinheiro. A tecnologia sofisticada pode chegar a um ponto em que substituirá por completo os empregos, robôs que são inventados diariamente substituem operários, porque eles conseguem realizar algumas atividades com maior rapidez e de forma mais precisa do que as pessoas.

Não só empresas, mas também agências governamentais estão substituindo seus funcionários por quiosques interativos. Centros universitários estão disponibilizando cursos à distância, ou seja, cada vez mais as pessoas preferem interagir com um computador e isso pode afetar o convívio social. O atual pensamento das empresas é que a utilização de máquinas torna sua produção mais eficaz.

Para incrementar a produtividade é necessária uma administração rigorosa dos recursos humanos redistribuindo as diversas formas do poder. Os sindicatos que há várias décadas tinham voz ativa contra as empresas e a favor dos direitos dos empregados estão enfraquecendo e diminuindo a velocidade de resposta das empresas às pressões externas.

3 – ESTRESSE OCUPACIONAL

3.1 – Definição de Estresse

A definição de estresse surgiu nos anos 30 após estudos do endocrinólogo Hans Seyle. Segundo Seyle o estresse é um processo vital e fundamental onde pode ser dividido em dois tipos, ou seja, quando passamos por mudanças boas, temos o estresse positivo e quando atravessamos alguma fase negativa, estamos vivenciando o estresse negativo.

No dicionário Aurélio encontramos a definição de estresse como um conjunto de reações do organismo a agressões de ordem física, psíquica, infecciosas, e outras, capazes de perturbar a homeostase. De acordo com esta definição, deduzimos que nenhuma pessoa se encontra totalmente livre de estresse, já que ele constitui uma reação normal do organismo para enfrentar situações que exigem esforço para adaptação.

O estresse é um mecanismo normal e necessário ao organismo, porque ele faz com que fiquemos mais ativos e sensíveis diante de situações que vivemos diariamente que nos exigem respostas ou adequações. Em situações positivas ou benéficas como promoções profissionais, casamentos desejados, etc., podem produzir estresse significativo. De fato, o estresse é um mecanismo essencial para o desenvolvimento de nossa sociedade e ele, em si, não é bom nem ruim (GOLEMAN, 1997)

Já em 1976, HOLMES e RAHE definiram o estresse ou agentes estressores como uma demanda social ou interna que requer um ajuste do indivíduo em seu padrão de comportamento habitual. Cada um possui certa quantidade de energia adaptativa que é limitada. Quando a pessoa passa por um estresse prolongado ela se torna vulnerável ao aparecimento de doenças, porque pode ter ultrapassado a reserva de energia adaptativa que possuía, ocorrendo um desequilíbrio orgânico em respostas as influências externas e internas (GUIMARÃES, 2000).

Com base nos estudos de Seyle, LIPP e MALAGRIS definem estresse como: “... a reação do organismo, com componentes físicos e psicológicos causada pelas alterações psicofisiológicas que ocorrem quando uma pessoa se confronta com uma situação que, de um modo ou de outro, a irrita, amedronta, excita ou confunde, ou mesmo que a faça imensamente feliz.”

Para Balassiano (2005), qualquer intervenção em relação ao estresse necessita identificar corretamente os agentes estressores, pois o sucesso de qualquer esforço para minimizar o estresse depende deste diagnóstico.

Segundo França & Rodrigues (1999), “não existem evidências científicas de que pessoas na atualidade sofram mais com o estresse do que em outras épocas, onde o esforço, para simplesmente manter-se vivo, era seguramente, maior”.

3.2 – Estresse no Ambiente de Trabalho

Todo emprego inclui algumas dificuldades as quais os trabalhadores deve ajustar-se a elas. Muitas vezes, a falta de controle do trabalhador sobre a sua situação no emprego conduz a incertezas, frustrações, motivação reduzida e ao esgotamento.

Em 1993 COOPER define o estresse ocupacional como “um problema de natureza perceptiva, resultante da incapacidade em lidar com fontes de pressão no trabalho, tendo como conseqüências, problemas de saúde física, mental e na satisfação no trabalho, afetando não só o indivíduo como as organizações” (GUIMARÃES, 2000).

A Revolução Industrial, em razão das características de seu modelo econômico e tecnológico, estabeleceu um período que comprometeu o ambiente de trabalho, impondo um ritmo acelerado de produção modificando as relações entre patrões e empregados. As transformações no mundo do trabalho continuam aceleradas ainda hoje, caracterizadas principalmente pelo avanço constante da tecnologia e pelo ambiente competitivo da atividade econômica.

Para que o trabalhador tenha um controle sobre suas condições de saúde é necessário que suas necessidades básicas sejam atendidas, o trabalho deve proporcionar uma alimentação saudável, moradia adequada, meios de transportes, saúde e educação eficientes, direitos básicos à condição humana.

Em todos os momentos de suas vidas os indivíduos estão sujeitos a situações em seu ambiente que podem ser consideradas fontes de pressão causadoras de estresse, não sendo excluído o seu ambiente de trabalho. A saúde do trabalhador fica comprometida, quando ele começa a exercer um papel de multifuncional dentro da empresa gerando a fadiga e o desgaste profissional. Estes sintomas alienam o trabalhador do processo produtivo a ponto de gerar danos psicológicos.

Segundo Sivieri (1994): “A moderna organização capitalista do processo de trabalho iniciou a era das doenças provocadas pela grande exigência de adaptação do homem ao trabalho, um reflexo do esforço que o trabalhador emprega para adaptar-se a esta situação anormal.”

No ambiente de trabalho todos os elementos que influenciam o surgimento de estresse no indivíduo podem ser considerados fontes de pressão, não importando em que grau elas afetem. Identificamos o aumento do nível de estresse num ambiente organizacional quando temos dados concretos de não-conformidades como o aumento do nível de absenteísmo, da rotatividade de pessoal, doenças e acidentes de trabalho.

A relação entre o estresse e o trabalho que o ser humano vive atualmente, requer muitas vezes exigências que vão além das suas capacidades, acarretando na ativação cada vez maior do sistema de defesa do organismo dos indivíduos. O estresse submetido pelos

profissionais diariamente podem gerar o aparecimento de doenças sendo as mais comuns: insônia, fadiga, dores de cabeça, alterações intestinais.

Assim, os trabalhadores vivem num constante estado de estresse e, seja qual for o momento histórico no qual o homem desenvolveu o seu trabalho, este sempre precisou de um esforço físico ou mental. Qualquer trabalho exige um pouco de esforço, sendo normal que ele gere certo nível de estresse no ser humano. Mas, quando esse requerimento de esforços de adaptação ocorre constantemente, como acontece nos dias atuais, pode provocar um estado de estresse contínuo que leva ao esgotamento físico e psíquico do trabalhador desencadeando uma série de efeitos negativos sobre a sua saúde.

O trabalho tem um significado importante de necessidade e muitas vezes de razão de viver que pode gerar um grau de envolvimento, tempo e energia maior do que as necessidades pessoais como lazer e o convívio familiar, provocando diferentes graus de motivação e satisfação.

3.3 – Síndrome de Burnout

O termo burnout surgiu na década de 70 nos Estados Unidos e foi criado pelo psicólogo clínico Freudemberger, sendo uma busca da resposta ao processo de deterioração, nos cuidados e atenção profissional aos trabalhadores. Pode-se defini-la como um esgotamento profissional decorrente da tensão emocional crônica no trabalho e é uma das conseqüências mais marcantes do estresse profissional.

O trabalho possui um papel importante para os indivíduos, sendo fator relevante na formação de sua identidade, proporcionando o bem estar dentro do ponto de vista pessoal e profissional. Para que o profissional possa realizar o seu trabalho com competência e êxito deve-se evitar condições inadequadas e serviços repetitivos que criam a insatisfação, cujas conseqüências não se limitam a um desgosto particular.

Segundo França & Rodrigues (1999) a síndrome de Burnout está relacionada com aquele trabalho que exige contato com pessoas e pode ocorrer com mais freqüência em profissionais que trabalham na área de gestão de pessoas como, executivos, psicólogos e médicos, ou seja, a síndrome pode ser sofrida por qualquer indivíduo que realiza um trabalho sob pressão cujas exigências são grandes e as recompensas na maioria das vezes são pequenas em relação às expectativas da profissão. Os principais sintomas são a exaustão emocional, intolerância, irritabilidade, conduta rígida e apatia, havendo despersonalização com distanciamento emocional. Assim, o resultado desses fatores negativos é a redução profissional e pessoal, demonstração de sentimentos de decepção que levam a um quadro clínico de mal-estar, perda de energia, esgotamento, diminuição da auto-estima e perda de entusiasmo pelo serviço executado pelo profissional.

A Síndrome de Burnout é causada por situações relacionadas ao trabalho, e, muitas vezes são confundidas com o estresse. No entanto, Burnout não é o mesmo que estresse ocupacional, mas é o resultado de um longo processo de tentativas de lidar com certas condições de estresse.

4 – EMPRESA ABC: UM ESTUDO DE CASO

Conforme citado na introdução, será estudado o caso de uma empresa prestadora de serviços em uma macro empresa da região mineradora, a fim de evitarmos maiores transtornos a empresa prestadora de serviços será denominada ABC e a empresa cliente de Mineração S/A.

A empresa ABC iniciou suas atividades na área da Mineração S/A em novembro de 2006 com contrato de prestação de serviços estipulado em 18 meses. Inicialmente, a ABC

atuaria como fiscalizadora tendo seu efetivo com no máximo 90 colaboradores, e, seus serviços seriam subcontratados dando preferência para empresas da região, porém devido à escassez de firmas qualificadas para a realização dos serviços a ABC decidiu executar a obra com mão-de-obra própria.

4.1 – Subcontratação de Serviços

As atividades iniciais para a expansão da Mineração S/A seriam basicamente construção civil pesada, montagem mecânica e serviços de elétrica, atividades estas que seriam realizadas por empresas especializadas nestes serviços.

Na primeira etapa de construção civil foi fechado um contrato com prazo de 6 meses com uma empresa especializada da região, porém ao iniciar as atividades a ABC se deparou com uma subcontratada em que a maioria dos funcionários do setor administrativo não tinham preparação suficiente para o controle da obra, sendo um constante estresse. Após aproximadamente 2 meses de trabalho os problemas foram controlados, apesar de que, pelo motivo da Mineração S/A estar em expansão ocorriam muitas mudanças em seus procedimentos e sempre haviam dificuldades na compreensão destas alterações administrativas.

Além disso, houve dificuldades em encontrar mão-de-obra civil qualificada, alterações em projetos inesperadas, falhas de planejamento dentre outros fatores que geraram muito atraso no início das obras da subcontratada. Passados aproximados 5 meses de prestação de serviços da empresa civil contratada pela ABC, viu-se que seria impossível terminar a obra descrita em contrato. Neste momento, ocorreram muitos períodos desgastantes para que fosse firmado um aditivo contratual, pois a proposta da subcontratada tornou-se inviável. Após várias reuniões e reformulações das propostas de ambas as partes as empresas entraram num consenso e determinaram que neste caso a suspensão do contrato foi mais viável.

Assim, a ABC subcontratou outra empresa de construção civil para a realização das obras e passados 6 meses de contrato firmado com a subcontratada tornou-se necessário uma reformulação de contrato. Ao contrário da contratada anterior, a ABC aceitou a proposta de aditivo com algumas alterações, havendo uma extensão de contrato por mais 3 meses. Nas semanas finais do vencimento do prazo do aditivo a subcontratada verificou que se continuassem suas atividade tomaria um prejuízo incalculável. Neste momento a ABC se deparou com mais um problema de subcontratação sendo que desta vez o desgaste foi maior, pois a segunda subcontratada abandonou a obra, e, como o prazo de contrato com a Mineração S/A estava cada vez mais próximo do fim tornou-se necessário que a ABC executasse os serviços da área civil.

Quanto à parte de montagem mecânica e a elétrica nesta obra a ABC procurou na região empresas que atendessem a demanda da produção, mas como várias empresas de grande porte ao redor da Mineração S/A também estavam em expansão os custos da subcontratação se tornaram inviáveis a própria ABC começou a executar as atividades e, o efetivo que não chegaria a 90 funcionários em alguns momentos da obra chegou a mais de 900 colaboradores.

4.2 – Agentes causadores de estresse na ABC

No decorrer da obra de expansão da Mineração S/A a prestadora de serviços ABC se deparou com muitos momentos desgastantes, tanto para os funcionários do setor administrativo quanto para os da produção, a seguir destacaremos alguns dos principais acontecimentos causadores do estresse nos colaboradores que são muito comuns em obras de empresas empreiteiras.

Araújo Couto (1980) estabeleceu uma lista dos fatores vinculados às condições de trabalho em uma empresa, que podem levar os trabalhadores ao estresse, são eles:

- Administração insegura: o indivíduo vulnerável que tem entusiasmo excessivo ou insegurança subentendida, ou ainda nível intelectual mais alto, vai encontrar-se diante de um agente agressivo se ele percebe um chefe inseguro. A tendência será subvalorizar as ordens do chefe, o que provocará insatisfação no trabalho.
- Responsabilidade mal delegada: designar serviços sem identificar se o empregado está preparado para fazê-los, confundindo delegação com transferência de responsabilidade.
- Falta de correlação inadequada em ter capacidade, responsabilidade e salário: é um dos agentes agressivos mais comuns no trabalho e pode ser evitado ou diminuído por uma avaliação de desempenho adequada. Os estudos de administração de pessoal têm mostrado que o indivíduo somente estará satisfeito se a responsabilidade que lhe é atribuída no serviço estiver no mesmo nível de sua capacidade e se o salário for proporcional.
- Bloqueio de carreira: em alguns casos, a classificação de um colaborador pode gerar um bloqueio muito grande em outro que exerce a mesma função e tenha o mesmo nível de competência. Se a promoção do primeiro não for devidamente justificada pela administração, pode acontecer que um bom funcionário se transforme em um indivíduo descontente e injustiçado.
- Conflitos administrativos: ocorre quando o pensamento da administração não está bem definido e isso é percebido pelos funcionários, sendo que aqueles mais vulneráveis se sentirão inseguros.
- Desmotivação no trabalho: fator agressivo que acomete praticamente todos os trabalhadores que possuem estresse negativo. Na maioria das vezes, o trabalhador passa por uma sensação de inutilidade.
- Monotonia: identificamos o início da monotonia no trabalho quando ocorre aumento da produtividade e melhoria da qualidade. Muitos se adaptam às atividades realizadas que funcionam de forma perfeita, mas a maioria, com o tempo, passa a apresentar vagarosidade no desenvolvimento das atividades, reduzindo a sensibilidade da análise visual e motora, com conseqüente perda da produtividade e precisão.
- Trabalho com alta concentração mental: esse tipo de trabalho leva à fadiga sendo que um erro pode causar danos físicos grandes ou comprometimento da segurança de outras pessoas. A prevenção constante e o receio de errar podem levar o indivíduo à fadiga psíquica, gerando manifestações psicossomáticas naqueles mais vulneráveis.
- Relações humanas inadequadas: é um agente agressivo que existe em dois sentidos: vertical e horizontal. No mundo de hoje, as relações inadequadas na vertical (por parte dos chefes) ainda é mais importante do que na horizontal (entre os colegas de trabalho). Mas, na tendência atual de se procurar utilizar os trabalhos de equipe, as relações humanas na horizontal adquirem uma importância gradualmente maior.
- Fatores ligados ao ambiente físico: o alto nível de ruído, a má iluminação, o calor excessivo, a vibração, todos esses fatores podem atuar como agressores e desencadear o estresse e, conseqüentemente, a fadiga psíquica.

Após essa relação de fatores causadores de estresse ocupacional, serão destacados os principais fatores ou situações em que foi identificado alto nível de estresse dos colaboradores da empresa empreiteira ABC.

4.2.1 – Cumprimento do cronograma de execução da obra

O primeiro problema enfrentado pela ABC foi a adequação de alguns serviços solicitados pelo cliente que gerou alterações nos projetos que foram planejados no início da obra em novembro / 2006.

Com as alterações dos projetos alguns serviços que já haviam sido realizados pela ABC tiveram que ser refeitos, o que gerou gastos de material e perda de horas trabalhadas que não foram previstas no contrato inicial. Neste momento houve muito desgaste para os colaboradores dos setores de planejamento e produção, que tiveram que refazer seus serviços, sendo na maioria das vezes pressionados para que as mudanças ocorressem em curto prazo.

4.2.2 – Excesso de jornada de trabalho

Devido às alterações dos projetos muitas vezes os serviços tiveram que ser realizados em tempo recorde, havendo necessidade do aumento da carga diária de trabalho. Principalmente nos setores de produção, planejamento e recursos humanos foi observado um aumento de jornada diária de 3 horas, sendo que em alguns casos mais urgentes muitos colaboradores passaram cerca de 20 horas trabalhando para que pudessem cumprir o cronograma planejado.

Podemos afirmar que o excesso de jornada de trabalho é oneroso para as empresas e exaustivo para os trabalhadores, além de ser ilegal. Embora isso não seja analisado com o devido cuidado, podemos afirmar que o nível de produtividade para um operário que pratica horas extraordinárias não é o mesmo de sua jornada de trabalho normal, visto que já ultrapassa, e, portanto suas condições físicas e mentais estão prejudicadas pela fadiga, podendo gerar inclusive um acidente de trabalho que pode provocar danos à saúde do trabalhador, sendo estes muitas das vezes irreparáveis e irreversíveis.

4.2.3 – Escassez de mão-de-obra qualificada

Na era da globalização o termo qualidade está tornando-se um requisito mínimo para entrarmos num mercado altamente competitivo. As carências de profissionais capacitados no mercado vêm aumentando e os cortes de pessoal ocorrem cada vez com mais intensidade.

No início da obra a ABC se deparou com um mercado em que havia oferta de emprego, mas faltavam profissionais habilitados para as vagas. Na região que está localizada a Mineração S/A havia muitas empresas que estavam em expansão, sendo o mesmo seguimento de mão-de-obra almejada por todas ocorrendo uma concorrência perfeita, em que a empresa que tivesse o melhor salário teria mais facilidade na contratação.

Nos períodos de crise vividos pela ABC, muitas vezes foram necessárias as demissões em massa a fim de reduzir gastos evitando que funcionários ficassem parados na obra. Após os períodos de crise, foram necessárias as novas contratações para que retomasse a produção e, neste momento, a dificuldade para encontrar a mão-de-obra era ainda maior, pois a ABC não utilizava a política de recontração de ex-funcionários.

Muitas vezes, a ABC teve que buscar funcionários em outras cidades da região o que gerava ainda maior desgaste ao Departamento de Pessoal, porque era necessário o deslocamento de funcionários para a realização de recrutamento e seleção. As viagens realizadas pelo recrutador eram desgastantes devido às pressões de seus superiores, que esperavam que os resultados fossem rápidos, e, quando as viagens não obtinham sucesso o recrutador era avaliado erroneamente.

4.2.4 – Critérios de remuneração e promoção

Em empresas empreiteiras, como a ABC, encontramos muitas dificuldades quanto à aquisição de promoções e aumento de remuneração. Para que um funcionário consiga uma gratificação ele deve trabalhar corretamente e não faltar às suas atividades por no mínimo 6 meses.

Muitas vezes nos deparamos com funcionários de empreiteiras que realizam atividades que vão além de suas obrigações e muitas vezes eles não são reconhecidos pelo o que fazem. Essa dificuldade de crescimento profissional pode causar a desmotivação e indignação dos colaboradores, anseios estes que podem vir a prejudicar a saúde do trabalhador através do estresse no trabalho. A situação é ainda mais complicada quando funcionários do mesmo setor realizam as mesmas atividades com remunerações diferentes, causando até mesmo certa antipatia entre os colegas.

Para que um funcionário empreiteiro alcance com mais facilidade a promoção ele depende da ajuda de seus superiores que, muitas vezes, abusam dos serviços de seus subordinados fazendo uma pressão psicológica. Este tipo de pressão pode colocar em risco até mesmo a segurança do trabalhador, pois na intenção de não negar serviço ele pode realizar atividades perigosas por temor dos superiores não darem a classificação almejada.

Em empresas de grande porte a promoção dos funcionários, na maior parte, se dá devido a um trabalho realizado pelo setor de Recursos Humanos no qual é designado como avaliação de desempenho. Podemos definir como avaliação de desempenho a análise realizada de acordo com a observação dos serviços desempenhados por um determinado operário durante certo período (geralmente este período é anual). Infelizmente devido à correria dos serviços de empreiteiras não é possível que se crie um processo eficiente desta análise.

4.2.5 – Período de renovação contratual

Nos dois períodos de renovação contratual enfrentados pela empresa ABC houve muita pressão por parte da Mineração S/A para que as negociações fossem realizadas rapidamente, porém muitas vezes o próprio cliente empunha empecilhos para que as negociações fossem estressantes para ambas as partes.

Num primeiro momento quando o primeiro prazo do contrato havia vencido a cliente tomou atitudes drásticas como a proibição de entrada dos funcionários na mineração sem aviso prévio. No momento em que os ônibus se deslocavam local de trabalho os mesmos foram barrados, causando constrangimento e revolta nos funcionários. Algumas horas depois a portaria da mineração era liberada, porém as atividades dificilmente eram retomadas devido ao estresse enfrentado pelos colaboradores.

Nestes momentos de incertezas muitas vezes o cliente agia de forma errônea, tomando medidas que forçavam as negociações, a Mineração S/A desta forma se comportava como uma empresa inimiga de seus prestadores de serviços, e, com passar do tempo ela própria se via prejudicada por suas atitudes.

Num segundo momento de renovação contratual a ABC questionava um aditivo monetário que seria justo devido às mudanças ocorridas nos projetos que atrasaram a execução da obra, havendo perdas de materiais e de horas trabalhadas. O contrato que inicialmente estava previsto para 18 meses já se aproximava de 25 meses, assim os custos anteriormente previstos já ultrapassavam o orçamento.

A empresa ABC aguardou a aprovação do aditivo durante 2 meses neste tempo tornou-se necessária a paralisação das atividades durante 15 dias, sendo uma forma de agilizar o acordo contratual entre as duas partes e também, pela dificuldade financeira que a ABC começava a enfrentar.

4.2.6 – Crise econômica

No final do ano de 2008 uma forte crise econômica atingiu todo o mundo o que tornou mais difícil a vida financeira das empresas, e, com a ABC não foi diferente. Devido à demora de renovação contratual as dívidas da empresa se acumulavam cada vez mais e a falta de confiança no mercado fazia com que os bancos empenhassem cada vez mais dificuldades para que as empresas conseguissem um empréstimo financeiro, com receio de que as mesmas “quebrassem”.

Como a maioria dos fornecedores não possui capital de giro suficiente para segurar as dívidas por muito tempo, muitos deles estavam querendo parar o fornecimento de materiais e de serviços para a ABC o que tornava a execução de seus serviços cada vez mais complicada. Somente após a renovação do contrato e pagamento do aditivo que o ritmo da obra voltou a se normalizar.

4.2.7– Redução de efetivo

Durante a crise financeira enfrentada pela ABC tornou-se necessária a redução do efetivo, o que causou muitos transtornos no andamento da obra, pois havia o receio dos funcionários em serem demitidos. Essa situação de certa forma causou muita desmotivação nos colaboradores, pois durante o dia de trabalho havia a incerteza da garantia de seus empregos.

Neste período de crise foi detectado um alto índice de absenteísmo, o efetivo diário que nos meses anteriores à crise era de 95% de presença nos momentos de incerteza e de instabilidade chegaram à 83% de presença.

4.2.8 – Finalização das obras

Um dos períodos identificados como mais estressantes é o momento da finalização das obras. A empresa ABC para cumprimento do cronograma da obra terminou várias atividades em determinadas frentes de serviço o que gerou muita insegurança nos destas áreas. Alguns deles foram transferidos para outros setores, mas com a falta de serviço para algumas funções muitos foram demitidos.

Não só na empresa ABC como nas diversas empreiteiras que encontramos a maioria dos funcionários ao serem admitidos temem o momento de término da obra, pois neste momento acontecerá o desligamento do empregado da empresa. O motivo desse temor é a possibilidade de não conseguir um novo emprego, principalmente neste momento de crise econômica mundial.

Além do estresse dos funcionários demitidos, podemos destacar também o estresse dos últimos funcionários que ficam na obra, que são responsáveis por toda a desmobilização da obra como demissão de funcionários, pagamento de verbas rescisórias, processos trabalhistas, arquivamento de processos, conferência e retirada do material excedente, fechamento de balanços até a desmontagem do canteiro de obras.

5 – A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO PARA O CONTROLE DO ESTRESSE OCUPACIONAL

A palavra motivação vem do latim *motivus* que significa movimento. Quem motiva uma pessoa provoca nela um novo ânimo, sendo que ela começa a buscar objetivos predeterminados, portanto deve-se prevenir a desmotivação principalmente nas organizações,

pois a motivação busca obter um maior rendimento dos profissionais que formam o quadro da corporação.

De acordo com Fiorelli (2004) a motivação origina-se em alguns casos de mecanismos de homeostase do corpo humano, destinados a regular o equilíbrio do meio interno; aqui se incluem o calor, a fome, o frio e a sede, ou seja, são alguns ajustes fisiológicos indispensáveis para a vida.

Atualmente o valor da palavra trabalho vem perdendo seu espaço, ela deixou a muito tempo de ser motivo de satisfação e qualidade de vida passando a exercer o papel de meio de sobrevivência e de esperança.

Está cada vez mais comprovado que as empresas são carentes no quesito motivação, pois muito tempo se perde com preocupações como produtividade crescente e aumento dos lucros. No caso da empresa ABC deparamo-nos em algumas situações, com a falta de motivação dos trabalhadores casando altos índices de absenteísmo e rotatividade de empregados.

5.1 – Análise da aplicação do questionário na empresa ABC

A aplicação do questionário apresentado no anexo deste trabalho ocorreu em um período posterior a uma crise financeira, durante uma renovação contratual. Houve certo receio da Administração da ABC quanto aos resultados da pesquisa, mas para que o mesmo tivesse o efeito esperado procurei enfatizar que, de acordo com as análises feitas sobre a pesquisa, poderíamos direcionar uma política de motivação que atendesse as necessidades de cada setor.

Assim, o questionário foi distribuído de acordo com a seguinte divisão:

- **Setor administrativo:** departamentos de Recursos Humanos, Financeiro, Compras, Suprimentos, serviços gerais e transporte.
- **Setor de planejamento:** departamento de engenharia, projetos e qualidade;
- **Setor de produção:** mão-de-obra direta, ou seja, os colaboradores que atuam na área produtiva.

5.1.1 – Setor administrativo

Na Parte 1 do questionário do setor administrativo foi observado o maior nível de pontuação nos itens 1, 4, 11 e 12. Percebe-se que o setor administrativo é um dos setores mais unidos da obra, pois as suas atividades estão correlacionadas sendo que uma depende das outras, o que seria um ponto positivo. Porém, foi identificado também que os colaboradores desta área realizam muitas atividades simultaneamente, o que causa um desgaste emocional muito forte.

Os itens menos pontuados nesta parte do setor administrativo foram os números 6, 7, 14 e 15. Deduziu-se que os funcionários deste setor procuram separar mais os problemas familiares dos laborais, além de não viverem integralmente por conta de suas atividades. Os colaboradores do administrativo possuem mais liberdade para solucionar as problemáticas da obra que nos demais, podemos dizer que muito desta questão deve-se ao bom relacionamento entre os companheiros de trabalho.

Na parte 2 do questionário que mede o nível de satisfação dos funcionários identificamos que o setor administrativo está mais satisfeito com qualidade de relacionamento entre os colegas no trabalho e com a maneira como os conflitos são resolvidos dentro da organização. Já no quesito insatisfação os colaboradores deste setor apontaram revela que possui um alto volume de trabalho a realizar e o nível que do seu salário com relação a sua

experiência profissional. Geralmente as funções dos funcionários administrativos são menos remuneradas comparando com o setor de planejamento, por exemplo.

5.1.2 – Setor de planejamento

Na aplicação da primeira parte do questionário no setor de planejamento tivemos uma média menor é a falta de material necessário para o trabalho, já que este setor possui programas informatizados para a realização de seus trabalhos que além de agilizar, facilita o desenvolvimento de suas atividades. O que surpreendeu foi a média baixa nos quesitos de bom relacionamento com os colegas e trabalho em equipe. Podemos observar que os funcionários deste setor não têm muito contato pessoal com os demais colegas, sendo que as relações são totalmente profissionais. Uma das explicações deste problema pode ser devido ao tempo que os colaboradores passam realizando atividades que exigem concentração e, a maioria dos serviços são seqüenciais.

O resultado com índice mais alto nesta parte do questionário foram os itens em que descrevem que os colaboradores deste setor costumam levar serviço para fazer em casa, sendo assim a maioria deles devem dedicar exclusivamente ao seu trabalho, e, conseqüentemente estes fatores provocam um desgaste emocional marcante nos colaboradores.

Na segunda parte do questionário identificamos que os funcionários do setor de planejamento não se sentem satisfeitos com a qualidade de seu relacionamento com os demais colegas, e, o volume de trabalho que eles realizam é desgastante. Mas em compensação os funcionários do planejamento possuem alto grau de participação nas decisões importantes na organização o que lhes despertam um sentimento de estar desenvolvendo e aproveitando suas potencialidades na organização.

5.1.3 – Setor de produção

A aplicação do questionário neste setor foi a mais complicada de ser realizada, pois muitos dos colaboradores têm problemas com a alfabetização, principalmente os da área civil, que são pessoas mais simples.

De acordo com os poucos questionários respondidos, na primeira parte um dos itens mais questionados foi a falta de material necessário para o trabalho, decorrente da crise passada pela empresa em que tivemos problemas na compra de matéria-prima. Os colaboradores também questionam a prática de carga horária maior que a devida, isso porque algumas atividades urgentes fazem com que os funcionários fiquem em jornada extraordinária, somente no período de crise em que algumas atividades foram paralisadas que ao tivemos horas extras trabalhadas. Outro fator questionado é o trabalho em instalações físicas inadequadas, devido á obra ser em uma mineração existe muita poeira em tempo seco e lama em épocas de chuva, algumas áreas também são de difícil acesso dentro da Mineração S/A.

Na parte 2 do questionário, como já era esperado as maiores reivindicações dos colaboradores foi a falta de oportunidade de crescimento e promoção na sua organização, e, o nível baixo de seus salários. Mesmo aqueles funcionários que possuem os melhores salários da região, de acordo com as pesquisas salariais realizadas, se sentem insatisfeitas com suas remunerações. Conseqüentemente, o grau de motivação neste setor foi o menor encontrado na pesquisa.

5.2 – O papel do Gestor de Pessoas na recuperação da motivação

A aplicação do questionário na empresa ABC obteve uma repercussão positiva após análise da Gerência da obra. A falta de motivação que nos deparamos, os pontos falhos e as carências de cada setor serviram para que a administração começasse a refletir sobre a necessidade de ações que buscassem a motivação em cada funcionário.

Alguns autores afirmam que a motivação está em cada pessoa, ninguém motiva ninguém, porém algumas ações mesmo que para muitos sejam insignificantes, para outros levam à recuperação de seu ânimo. Cabe ao gestor de pessoas ter a percepção para identificar as necessidades de seus subordinados.

Mesmo com as dificuldades de aceitação de alguns gestores da ABC quanto à prática de ações que permitam aos colaboradores a busca da satisfação, uma aliança formada entre os departamentos de Recursos Humanos, Medicina Ocupacional e Segurança do Trabalho mostrou aos gestores que proporcionou a realização de algumas tarefas simples que obteve ótimos resultados que veremos a seguir.

5.2.1 – Ginástica Laboral

A primeira ação tomada pela empresa foi a realização da ginástica laboral para os funcionários da administração que se fundamenta na valorização da prática de atividades físicas como instrumento de promoção da melhoria da qualidade de vida do trabalhador. Define-se por ginástica laboral a combinação de algumas atividades físicas que tem como característica comum, melhorar, sob o aspecto fisiológico, a condição física do indivíduo em seu trabalho.

O desenvolvimento da ginástica laboral na empresa ABC começou após a realização da SIPAT 2009 (Semana Interna de Prevenção a Acidentes de Trabalho), que contou com a participação de um grupo de academia. Durante as manhãs da semana festiva tivemos a prática da ginástica para todos os colaboradores, surgiu assim a idéia de contratar uma pessoa para praticar esta atividade com os colaboradores 2 vezes por semana.

Inicialmente, alguns colaboradores mostraram-se desanimados com as atividades no início das manhãs, porém após algumas semanas notou-se que o número de participantes tornava-se cada vez maior. Assim, o programa de ginástica laboral começou a ser realizado todos os dias da semana, sendo o efetivo dividido em dez grupos, tornando mais proveitoso este momento de relaxamento. Algumas vantagens foram identificadas logo no início das atividades como:

- prevenção e identificação de fatores geradores de lesões ocupacionais;
- educação na postura e ergonomia;
- aplicação adequada de atividades físicas laborais;
- adequação das posturas inadequadas frente aos postos de trabalho;
- estímulo e motivação por parte dos funcionários para a prática das atividades;
- contribuição para a ausência da fadiga física, mental e psíquica.

5.2.2 – Recompensação

Para muitas pessoas a melhor possibilidade de satisfação é o aumento da remuneração, porém o aumento de salário não proporcionará bons resultados se o mesmo não for cedido pela capacidade e reconhecimento do funcionário que o merece.

Na empresa ABC algumas ações neste sentido foram tomadas como o reajuste salarial para os funcionários da produção de 10%, classificação de funcionários, equalização salarial para os colaboradores do mesmo setor e incentivo para a promoção de colaboradores com capacidade de realização de serviços que vão além de suas função.

Para Fiorelli (2004), a teoria da expectativa sustenta que um indivíduo se demonstra mais motivado quando acredita na recompensa que seu esforço poderá proporcionar. É provável que o êxito se associe ao valor da recompensa, ou seja, um indivíduo aposta mais quando percebe que o ganho é maior.

Assim, pode-se perceber que o que motiva uma pessoa é o fato dela ser recompensada e ser reconhecida pelo o que faz. Reconhecer o bom desempenho do funcionário facilita um desenvolvimento, projetando um trabalho de modo a torná-lo atraente, ou seja, é preciso adotar um sistema de recompensas ligado ao desempenho do colaborador.

5.2.3 – Melhoria nas relações hierárquicas

A relação hierárquica na empresa ABC, após a maior crise econômica enfrentada, passou a ser repensada. Ao invés da rigidez entre gestor e empregado começou a ser enfatizada a relação de cooperação entre as partes, com a reorganização do trabalho surgiram novas maneiras de dividir e sistematizar as tarefas e o tempo de realização das mesmas.

Para que a integração entre gestor e empregado ocorresse de forma natural, foi inserido nos temas do DDS (Diálogo Diário de Segurança) alguns temas relacionados à melhoria da qualidade dos serviços para equipes integradas, abrindo espaço para críticas e sugestões das partes para melhoria dos processos de produção.

5.2.4 – Cursos profissionalizantes

A fim de promover a motivação dos colaboradores, a empresa ABC ministrou palestras informativas sobre a importância de cursos profissionalizantes para os colaboradores que têm a pretensão de desenvolvimento de crescimento no campo de trabalho.

Devido às dificuldades das empresas empreiteiras em proporcionar ajuda de custo para os funcionários que tiveram interesse na formação profissionalizante, foram elaborados convênios com escolas profissionalizantes da região que proporcionaram descontos nas mensalidades para os colaboradores da ABC, sendo que algumas escolas disponibilizaram bolsas de estudos para os funcionários comprometidos com seu trabalho e estudo.

5.2.5 – Melhoria nos benefícios

Adotou-se na ABC uma política de melhoria nos benefícios para os colaboradores. Dentre as melhorias destacamos:

- convênios com farmácias da região para desconto na compra de remédios pagos à vista;
- convênios com clínicas dentárias;
- aumento de 10% no valor da cesta básica;
- distribuição de horas prêmio para colaboradores comprometidos com seu trabalho;
- sorteios de brindes para funcionários que colaborasse com sugestões para melhoria dos serviços.

Com melhoria dos benefícios para empregados conseguimos reduzir o absenteísmo e melhorar a qualidade dos serviços prestados para a mineração S/A.

6. CONCLUSÃO

A expansão de empresas na região mineradora de Minas Gerais está demandando cada vez mais serviços de empreiteiras especializadas na realização de atividades como montagem

de projetos. Com isso, apesar de muitas empreiteiras passarem atualmente por dificuldades financeiras a expansão está trazendo para nossa região geração empregos.

É muito importante a participação do gestor de pessoas para controlar o estresse que ocorre no dia-a-dia, cabendo a ele identificar a real necessidade de seus colaboradores para que a empresa produza com qualidade em seus produtos, trazendo qualidade de vida para os seus funcionários e conseqüentemente seus familiares.

O estudo apresentado mostra que colaboradores motivados em suas atividades têm maior responsabilidade na realização de seu serviço, evitando acidentes, reduzindo o índice de rotatividade e o absenteísmo dos funcionários.

REFERÊNCIAS

BALASSIANO, M.; RODRIGUES, E. T.; PIMENTA, R. C. **Estresse Ocupacional na Administração Pública Brasileira: Uma Análise Baseada no Modelo de Relações Estruturais**. In: XXVIV Encontro da ANPAD, 2005, Brasília, DF. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COUTO, Araújo. **Como os Executivos podem acabar com o Stress**. Tendência n.32. abril, 1979.

DAVIS, Martha; ESHELMAN, Elisabeth R.; MCKAY, Matthew. **Manual de relaxamento e redução do estresse**. São Paulo: Summus, 1996.

FERNANDES, Eda C. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FIGLIOLI, J. O. **Psicologia para administradores**. São Paulo: Atlas, 2004.

FRANÇA, A.C.L; RODRIGUES, A.L. **Stress e Trabalho: Guia básico com abordagem psicossomática**. São Paulo: Atlas, 1999.

GUIMARÃES, L.M. **Série Saúde Mental e Trabalho**. 2.ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2000.

HOLLANDA, Aurélio Buarque de. **Dicionário Aurélio Século XXI**. São Paulo: Nova Fronteira, 1999.

INOCENTE, N. J. **Estresse Ocupacional: origem, conceitos, relações e aplicações nas organizações e no trabalho**. Rio de Janeiro: Brasport, 2007. p.146-179.

LEBOYER, Claude Levy. **A crise das motivações**. São Paulo: Atlas, 1994.

LIPP, M.N; MALAGRIS, L.N. Manejo do Estresse. In: RANGE, B. (Org). **Psicoterapia Comportamental e Cognitiva: pesquisa, prática, aplicações e problemas**. Campinas: Editorial Psy, 1998, p. 279. 25 RIO, 1998.

SIVIERI, H. L. Saúde no trabalho e Mapeamento dos Riscos. **Saúde Meio Ambiente e Condições de Trabalho**, Rio de Janeiro: FIOCRUZ, 1992.

SOUZA, Rainer. **Revolução Industrial**. Artigos de Revolução Industrial. Brasil Escola. Disponível em:< www.brasilecola.com >. Acesso em: 03 jun.2009.