

# Estresse ocupacional, conceitos fundamentais para o seu gerenciamento

Valéria Marques<sup>1</sup>  
Juliana Andrade de Abreu<sup>2</sup>

## RESUMO

*Em nossa atualidade é muito comum ouvir-se falar em estresse. Dentro do ambiente de trabalho esta questão se torna mais complicada. O estresse interfere nas relações humanas e na produtividade, pois compromete a saúde (distresse), quer seja física ou psicológica, do trabalhador. Para se obter a redução do estresse ocupacional no ambiente do trabalho, a organização não pode se direcionar apenas para os funcionários. É de suma importância promover uma reestruturação do processo laborativo e fornecer treinamento para desenvolver as habilidades de liderança do gerente e encorajar o apoio social entre os funcionários, tendo sempre como referencial a saúde do trabalhador. Este artigo sugere ações para este gestor, embora ele deva ter consciência que elas não compõem um manual de relacionamento interpessoal. Sua visão deverá ser ampla para adequá-las ao seu contexto e perfil de sua equipe. Finalmente, o próprio gestor também precisa aprender a gerenciar o seu estresse.*

Palavras-Chave: Estresse Ocupacional. Gestão de pessoas. Distresse. Saúde do trabalhador.

## 1. INTRODUÇÃO

Em nossa atualidade é muito comum ouvir-se falar em estresse. Esta palavra, no pensamento leigo, é tida como sinônimo de cansaço, nervosismo, agitação, mau humor \_ fruto de uma vida muito corrida e competitiva na modernidade. O estresse permeia a conversa entre amigos como algo externo ao sujeito. A pressão, a culpa está fora, ou então, aparece na conversa a partir dos seus efeitos, quer corporais ou psicológicos. A partir desta idéia, julga-se o estresse apenas em seus aspectos negativos, como algo que ninguém nunca deveria experimentar e busca-se uma fórmula mágica de sua supressão. É uma palavra que passa de boca em boca, independente de sexo, raça e condição sócio-econômica.

Dentro do ambiente de trabalho a questão se torna mais complicada. O estresse interfere nas relações humanas e na produtividade, pois compromete a saúde, que seja física ou psicológica, do trabalhador.

---

<sup>1</sup> Doutora em Psicologia, Mestre em Educação, Psicopedagoga, Professora do Instituto de Educação, Departamento de Psicologia da UFRRJ ([valeriamarques@ufrj.br](mailto:valeriamarques@ufrj.br)).

<sup>2</sup> Psicóloga, Pós graduanda em Psicopedagogia- Faculdade Internacional de Curitiba (FACINTER) ([jandrabreu@hotmail.com](mailto:jandrabreu@hotmail.com))

Estresse é fruto de um processo adaptativo, uma cadeia de reações do ser vivo em resposta a um fator que exige, com intensidade e rapidez, modificações comportamentais para garantir sua integridade na interação com o ambiente. A percepção do sujeito, isto é, a interpretação dada, a uma dada situação é peça chave no desencadeamento deste processo. O estresse pode ser precipitado por estados emocionais negativos, assim como positivos. O objetivo final é sempre a adaptação ao meio (SARDÁ Jr; LEGAL: JABLONSKI Jr, 2004). Este processo envolve a percepção da situação, a tomada de decisão e a avaliação de seu desfecho. Portanto, não há uma resposta geral pronta indicada para cada evento estressante, visto que várias intervenientes interferem neste panorama, desde as condições internas do sujeito, até a estimulação do ambiente externo e seu contexto sócio-histórico. Assim como também, o estresse não tem apenas um caráter negativo.

No homem, a reação fisiológica do estresse é semelhante ao observado nos animais. Na modernidade, a diferença principal está na duração e frequência dos fatores estressores. O homem, como animal simbólico, pode representar mentalmente fatores estressores, criando em sua mente situações que exijam tomadas de decisões e modificações de comportamento, além do que ele consegue lidar. “O homem pode ser ele próprio seu melhor amigo, mas também, seu pior inimigo...”.

Em situações de estresse há uma excitação geral do organismo que desencadeia uma série de reações catabólicas (de liberação de energia) iniciadas pela ação do hormônio adrenalina (epinefrina). Em conclusão, o estresse é inevitável, pois é adaptativo. O inesperado ou a adversidade na vida faz parte da mesma, não temos como suprimi-la. Qualquer ser vivo pode ser acometido de estresse. O estresse, em si, não é algo ruim e nem algo que não possa ser administrado. Graças a ele, muitas espécies garantem a sua sobrevivência. Voltando a nossa discussão inicial sobre o papel nocivo ou não do estresse, vemos que sua função inicial é vital para o animal. O problema está não apenas na intensidade, mas na frequência e continuidade dos fatores estressantes que não permitem a “volta à calma”, ou seja, retornar ao estado de equilíbrio anterior. Este desgaste é que transforma o estresse em algo patológico, tornando o animal suscetível a uma série de situações negativas ao seu desenvolvimento. McEWEN e LASLEY (2003) o estresse como a chance de mobilização do ser em direção ao seu bem estar. Para este autor a função do estresse não é causar doença. Para ele é possível preservar a saúde em crise, o estresse:

É um sistema poderoso, uma resiliência dinâmica que aguça nossa atenção e mobiliza nossos corpos para lidar com situações ameaçadoras, e depois retorna à linha de base, geralmente sem efeitos desfavoráveis. O sistema de reação ao estresse somente começa a causar doença quando ele é descarrilhado ou dominado (McEWEN & LASLEY, 2003, p.18).

A resposta de estresse necessariamente deve ser estudada nos seus aspectos físicos e psicológicos, pois ela desencadeia não só uma série de modificações físicas, como também produz reações a nível emocional. Na área emocional, o estresse pode produzir desde apatia, depressão, desânimo, sensação de desalento e hipersensibilidade emotiva até raiva, ira, irritabilidade e ansiedade, além de ter o potencial de desencadear surtos psicóticos e crises neuróticas em pessoas predispostas (LIPP & MALAGRIS, 2001).

Segundo o Centro Psicológico de Controle do Stress (CPCS)<sup>3</sup> coordenado por Lipp, os fatores que mais contribuem para o aumento do estresse em nossa atualidade são: o aumento de assaltos, mudanças de valores, tecnologia avançada, aumento de desestruturação familiar, mudanças de hábitos sexuais, oportunidades para boas carreiras, excesso de competição entre muitos outros fatores externos e internos.

---

<sup>3</sup> <http://www.estresse.com.br> acesso em: 11 de agosto de 2009

O que não podemos desconsiderar é que os fatores que contribuem para o aparecimento do estresse são ocasionados por mudança. E, conseqüentemente toda mudança exige uma adaptação. Uma atividade social que vem obrigando o ser humano se adaptar drasticamente é o mercado de trabalho, cada vez mais competitivo e exigente. O aspecto profissional ocupa um papel essencial na vida das pessoas e é um fator relevante na formação da identidade das mesmas. Desta forma, mesmo pequenos fatores podem ter um impacto estressante, desestruturando e prejudicando assim os aspectos comportamentais, psicológicos e sociais destes indivíduos (DAVIS; ESHELMAN & McKAY, 1996). O estresse na organização tem como conseqüência, gastos para o indivíduo e para as empresas (TAMAYO, 2004).

O presente artigo tem como objetivo contribuir para o aprimoramento da gestão de pessoal, ligado diretamente à saúde do trabalhador, oferecendo informações de caráter psicológico focalizando orientações sobre gerenciamento para a redução do estresse ocupacional. Uma abordagem qualitativa, sustentada na pesquisa bibliográfica e na experiência profissional dos autores, foi utilizada nesta proposta.

## 2. ESTRESSE: VICISSITUDES TEÓRICAS

O estresse apresenta-se como um elemento da modernidade e por conta disso, muitas vezes é considerado “doença do século” e está cada vez mais freqüente no cotidiano. Ele tem sido estudado com mais atenção nos últimos anos, quando este passou a ser associado a doenças e desordens emocionais podendo causar uma série de complicações à saúde.

Talvez seja por conta disso que a denominação “estresse” como sofrimento vem sendo amplamente utilizada não só nos estudos e pesquisas científicas, mas também nos órgãos de comunicação e na linguagem popular. Mesmo no universo científico, o estresse vem ganhando diversas denominações associadas ao biológico, psicológico, social, ambiental, entre outros. Considerando as diferentes definições da palavra estresse, optamos por quatro das principais para discutir aqui, são eles: Selye (1936 *apud* LIPP, 1996), Lipp (1996), Lazarus, (1993 *apud* LIPP, 1996) e Mc Ewen e Lasley (2003).

### 3.1 O ESTRESSE COM UMA SÍNDROME DA ADAPTAÇÃO GERAL

Hans Hugo Bruno Selye (1907-1982) era um canadense e estudante de medicina quando relatou pela primeira vez os sintomas de uma doença, até então desconhecida, que causava distúrbio fisiológico graves. Através de pesquisa com animais, o endocrinologista após submetê-los a situações agressivas diversas (estímulos estressores), observou que os organismos respondiam sempre de forma regular e específica (TAMAYO, 2004). Segundo Selye (ARALDI-FAVASSA; ARMILIATO; KALININ, 2004), Sarda Jr; Legal, e Jablonski Jr, (2004) afirmam que embora não possamos mudar nossa constituição genética para dar respostas mais adaptativas, poderemos treinar nossa capacidade de resposta frente aos eventos estressores e emitir respostas mais adequadas e adaptativas. O evento estressor pode ser qualquer situação que desafie e exija superação de nossos limites (físico, cognitivo e social) e nosso autoconceito.

Desta forma, seriam então, entendidos como eventos estressantes tanto os episódios coletivos, como guerra ou terremoto [...], como os eventos ambientais de caráter pessoal como a perda de um amigo ou a troca de emprego (SARDA Jr; LEGAL: JABLONSKI Jr, 2004,p. 111).

Portanto, o termo “estresse” está associado a uma reação inespecífica do organismo frente a qualquer exigência. Quando um organismo é submetido a estímulos que ameacem a sua homeostase, ou seja, o seu equilíbrio, tende a reagir como um conjunto de respostas específicas que constituem uma síndrome, desencadeada independentemente da natureza do

estímulo, caracterizando o estresse. Estas reações em conjunto constituem o que Selye denominou de Síndrome da Adaptação Geral (SAG) que é dividida em três fases: alarme, resistência e exaustão (LIPP & MALAGRIS, 2001).

Primeira fase \_ o *alarme* é a fase em que o organismo entra em estado de alerta para se proteger do perigo percebido e dá prioridade aos órgãos de defesa, ataque ou fuga frente a um estressor, através de uma intensa descarga hormonal. Os sintomas presentes nesta fase se referem ao preparo do corpo e da mente para a preservação da própria vida. É nessa fase que podemos observar sintomas predominantemente de natureza física. Caso o indivíduo consiga lidar com o estímulo estressor, eliminando-o ou aprendendo a lidar com o mesmo, o organismo volta a sua situação básica de equilíbrio interno (homeostase) e continua sua vida normal. Isso é considerado uma adaptação positiva e considerada uma reação saudável denominada eustresse (*eustress*). Mas, se ao contrário, o estímulo persistir sendo entendido como estressor e o indivíduo não tenham encontrado uma forma de se reequilibrar, vai ocorrer uma evolução para as outras duas fases do processo de estresse (LIPP, 1996; COELHO, 1994).

Segunda fase \_ a *resistência* se inicia quando o organismo tenta uma adaptação devido à sua tendência a procurar a homeostase interna. Neste momento, persiste o desgaste necessário a manutenção do estado de alerta. O organismo continua sendo provido com fontes de energia rapidamente mobilizadas, aumentando a potencialidade para outras ações no caso de novos perigos imediatos serem acrescentados ao seu quadro de "estresse" contínuo. O organismo continua a buscar ajustar-se a situação em que se encontra. As reações são opostas àquelas que surgem na primeira fase e muitos dos sintomas iniciais desaparecem, dando lugar a uma sensação de desgaste e cansaço (COELHO, 1994).

Terceira fase \_ a exaustão, se o estressor é contínuo e a pessoa não possui estratégias para lidar com o estresse, o organismo exaure sua reserva de energia adaptativa e doenças sérias aparecem. Há uma queda na imunidade e o surgimento da maioria das doenças (LIPP, 1996), conhecida como distresse (*distress*), que são “cognições negativas, que são vividas como estressoras as quais se fazem acompanhar pelas consequentes reações crônicas (GUIMARÃES & FREIRE, 2004)”.

### 3.2 AVALIAÇÃO COGNITIVA DO ESTRESSE E CONCEITO DE *COPING*

Em contrapartida ao conceito de Selye os pesquisadores americanos Richard Lazarus e Launier, na década de 70, definiram o estresse, no modelo interacionista, como qualquer evento que demande do ambiente externo ou interno e que taxee ou exceda as fontes de adaptação de um indivíduo ou sistema social, ou seja, os eventos estressores ultrapassam os recursos pessoais e sociais da pessoa. Nas formulações iniciais preponderava o foco sobre o evento estressor, mas atualmente, existe grande consideração nas diferenças individuais e nas variáveis cognitivas e motivacionais (ABREU, STOLL & RAMOS, *et al.*, 2002). Foi juntamente com Folkman, em 1984, que chamou a atenção para a importância da avaliação cognitiva da situação (o fator estressor) que determina por que e quando esta situação é estressora; e para o esforço de enfrentamento, ou seja, a mudança cognitiva e comportamental diante do estressor.

Eles introduzem o conceito de *coping* (sem tradução em português) para se referirem ao conjunto de estratégias cognitivas e comportamentais utilizadas para avaliar e gerenciar as exigências internas e/ou externas, com base nas experiências pessoais e nas especificidades do estímulo (novidade, previsibilidade, intensidade, por exemplo). A definição de *coping* envolve quatro conceitos principais (GRASSI-OLIVEIRA, DARUY-FILHO & BRIETZKE, 2008):

- (a) *coping* é um processo ou uma interação que se dá entre o indivíduo e o ambiente;

(b) sua função é de administração da situação estressora, ao invés de controle ou domínio da mesma;

(c) os processos de *coping* pressupõem a noção de avaliação, ou seja, como o fenômeno é percebido, interpretado e cognitivamente representado na mente do indivíduo;

(d) o *coping* constitui-se em uma mobilização consciente, através da qual os indivíduos irão empreender esforços cognitivos e comportamentais para administrar (reduzir, minimizar ou tolerar) as demandas internas ou externas que surgem da sua interação com o ambiente.

O *coping* não é um comportamento específico que pode ser inequivocamente observado ou uma crença em particular que pode ser identificada ações individuais usadas para adaptar-se a experiências estressantes. De maneira geral, as estratégias de *coping* consistem em categorias básicas usadas para classificar como as pessoas se adaptam frente a um estressor, como busca de ajuda, ruminação, resolução de problemas, negação ou reestruturação cognitiva.

### 3.3 O ESTRESSE POR UMA VISÃO PSICOLÓGICA

Lipp fundou o Laboratório de Estudos Psicofisiológicos do Stress (LEPS) no Brasil e aborda o estresse através de uma visão psicologia (terapia cognitivo comportamental), descrevendo este como uma reação psicológica com componentes emocionais, físicos, mentais e químicos a determinados estímulos que irritam, amedrontam, excitam e/ou confundem a pessoa <sup>4</sup>.

O estresse, para Lipp (1996), é uma reação do organismo que ocorre quando ele vivencia situações que exijam um grande esforço emocional. Quanto mais a situação durar ou quanto mais grave ela for, mais estressada a pessoa pode ficar. Mas, foi no decorrer de sua padronização do Inventário de Sintomas de Stress<sup>5</sup> para Adultos, publicado pela Casa do Psicólogo<sup>6</sup>, no qual a autora identificou uma quarta fase do estresse, complementando as pesquisas de Selye. Segundo a pesquisadora, o estresse se desenvolve em 4 estágios. Inicialmente a pessoa entra no processo de estresse pelo estágio de **alerta**. Esta é a fase boa, onde produzimos adrenalina e ficamos cheios de energia e de vigor, prontos para, se necessário, “varar a noite” ou despender grande quantidade de energia se tivermos que lidar com uma emergência.

Durante esta fase, podemos também sentir tensão ou dor muscular, azia, problemas de pele, irritabilidade sem causa aparente, nervosismo, sensibilidade excessiva, ansiedade e inquietação. Caso o que nos causa estresse desapareça, saímos deste processo sem sequelas. Porém, se o estressor continua ou se algo mais acontece para nos desafiar, podemos entrar no estágio de **resistência**, que significa a etapa em que tentamos resistir ao estresse. Nesta fase, dois sintomas mais importantes surgem: dificuldades com a memória e muito cansaço. Se nosso esforço for suficiente para lidar com a situação, o estresse é eliminado e saímos do processo de estresse.

O problema maior começa a ocorrer quando não conseguimos resistir ou nos adaptar, e nosso organismo começa a sofrer um colapso gradual. Entramos na fase denominada pela pesquisadora de **quase-exaustão**. A esta nova fase foi dado o nome de "fase de quase-

<sup>4</sup> Instituto de Psicologia e Controle do Stress Marilda Emmanuel Novaes Lipp\_ Centro Psicológico de Controle do Stress. Disponível em < <http://www.estresse.com.br>>

<sup>5</sup> Lipp adota o termo estresse em inglês - stress

<sup>6</sup> [www.casadopsicologo.com.br](http://www.casadopsicologo.com.br)

exaustão" por se encontrar entre a "fase de resistência" e a "fase da exaustão". Esta fase recém-identificada se caracteriza por um enfraquecimento da pessoa que não mais está conseguindo se adaptar ou resistir ao estressor. As doenças começam a surgir, porém, ainda não tão graves como as da fase da *exaustão*. Embora apresentando desgaste e outros sintomas, a pessoa ainda consegue trabalhar e atuar na sociedade até certo ponto, ao contrário do que ocorre em exaustão, quando a pessoa pára de funcionar adequadamente e não consegue - na maioria das vezes - trabalhar ou se concentrar. Os dados mostraram que a "fase de resistência", como proposta por Selye, era muito extensa, apresentando dois momentos distintos não caracterizados por sintomas diferenciados, mas sim pela quantidade e intensidade dos sintomas. Deste modo, no modelo quadrifásico de Lipp, a "fase de resistência" se refere à primeira parte do conceito da "fase de resistência" de Selye, enquanto que a "fase de quase-exaustão" se refere à parte final da mesma, quando a resistência da pessoa está realmente se exaurindo<sup>7</sup> (LIPP & MALAGRIS 2001; LIPP, 1996).

### 3.4 O ESTRESSE NOS DIAS ATUAIS

O médico ex-presidente da Sociedade de Neurociência Internacional Bruce McEwen, um renomado pesquisador no campo da neuroendocrinologia, juntamente com Elizabeth Norton Lasley, autores de "O Fim do Estresse como Nós o Conhecemos" (2003) fizeram uma revisão sobre estresse. As exigências da vida contemporânea transformaram a palavra "estresse" numa das mais pronunciadas mundialmente. Não há quem, independentemente de nível econômico ou de faixa etária, fique imune às pressões do dia-a-dia. O autor ressalta que o estresse não é necessariamente prejudicial, se trata apenas de um importante mecanismo de defesa do organismo contra situações adversas, portanto, necessário à sobrevivência. Portanto, para ele, a função do estresse não é causar doença e sim, preservar a saúde em crise, pois, trata-se de um importante mecanismo de defesa do corpo humano contra situações adversas.

Desta forma não é possível se livrar do estresse. Porém, é totalmente possível evitar os malefícios causados por ele, que podem ocorrer quando o mecanismo é acionado cronicamente, o que pode levar a uma série de doenças. Para isso, é necessário que o indivíduo tenha desenvolvido sua autoconsciência e sua capacidade de resiliência. Um indivíduo submetido a situações de estresse pode ser comparado a um edifício, que não suportando sua tensão pode apresentar rachaduras (no seres humanos seriam as doenças). Para vencer sem lesões, é necessário que o homem adquira uma postura resiliente, ou seja, é necessário que adquira, através do equilíbrio, entre a tensão e a habilidade de lutar, além do aprendizado obtido com obstáculos (sofrimentos), a estrutura de um carpete, que quando comprimido adquirindo as formas mais diversas e retornando ao estado inicial, após pressões exercidas sobre si. Neste mesmo sentido, outro exemplo, seria os prédios modernos do Japão já preparados para se adaptarem às exigências dos terremotos sem sofrer danos maiores.

### 3. DEFINIÇÃO DE ESTRESSE ORGANIZACIONAL

Os estudos sobre o estresse ocupacional tiveram seu início na década de 70. Posteriormente diversas pesquisas, vêm sendo realizadas sobre o tema (TAMAYO, 2004; GUIMARÃES & FREIRE, 1999; CODO, SORATTO & VASQUES-MENEZES, 2004; CHIAVENATO, 1999, GRANDJEAN, 1998). O estresse ocupacional é um tema que vem sendo debatido no campo da Medicina Preventiva e Promoção de saúde. Nele, se o indivíduo entender seu ambiente de trabalho como ameaçador, pode prejudicar sua saúde física e

<sup>7</sup> Instituto de Psicologia e Controle do Stress Marilda Emmanuel Novaes Lipp\_ Centro Psicológico de Controle do Stress. Disponível em < <http://www.estresse.com.br> >

emocional, além de interferir em suas relações interpessoais. Para definir estresse organizacional, Sardá Jr, Legal e Jablonski Jr, (2004) esclarecem que:

As doenças ocupacionais geram custos e danos para as organizações e os trabalhadores, quando não se desenvolve um ambiente de trabalho adequado, que propicie o bem estar. Reinhold (1985) define estresse ocupacional como um estado desagradável decorrente de aspectos do trabalho, que o indivíduo considera ameaçadores a sua auto-estima e ao seu bem-estar. Ambientes que favorecem o contato com fatores estressantes \_ como, por exemplo, excesso de atividades, longa jornada de trabalho, pressões, medo de perder o emprego \_, podem acarretar adoecimento e absenteísmo. Conforme apontado por Figueroa (2001), os elementos percebidos na situação de trabalho podem agir como estressores e podem conduzir a reações de tensão e estresse. Se os estressores (por exemplo: ambigüidade de funções, conflito de funções, incerteza com respeito ao futuro no trabalho) persistirem, e se os indivíduos perceberem sua potencialidade de confrontação como insuficiente, então poderão produzir-se reações de estresse psicológicas, físicas e de conduta, e desta maneira, levar eventualmente à doença e ao absenteísmo (SARDÁ Jr; LEGAL; JABLONSKI Jr, 2004, p.38).

Chiavenato (1999) reforça a idéia que o próprio ambiente pode gerar o estresse.

Através de o autoritarismo do chefe, a desconfiança, as pressões e cobranças, o cumprimento do horário de trabalho, a monotonia e a rotina de certas tarefas, a falta de perspectiva e de progresso profissional e a insatisfação pessoal como um todo são os principais provocadores de estresse no trabalho (CHIAVENATO, 1999, p.377).

Codo, Soratto e Vasques-Menezes (2004) citam três fatores que podem contribuir para o desencadeamento do estresse ocupacional. Um dos fatores seria a globalização da economia, e com isso uma crescente pressão de competição, encurtamento de ciclo produtivo e necessidade de inovações tecnológicas. Um segundo fator seria o acúmulo de exigências que levam a um esforço mental e conseqüentemente às situações estressantes, e por fim, um terceiro fator, as jornadas de trabalho que se encontram cada vez mais alteradas (flexibilidades de horários) com os turnos.

Para definir estresse ocupacional é preciso ter consciência de alguns fatores. Primeiro que existe uma visão equivocada de que todo sentimento de irritabilidade e cansaço seja associado ao estresse, e outro aspecto é que não podemos definir o estresse de maneira geral, pois cada pessoa reage em cada situação de maneira diferente. O mesmo serve para o estresse ocupacional, pois, trata-se de um fenômeno subjetivo que depende da compreensão individual articulada às exigências do ambiente do trabalho, da característica da demanda, qualidade da resposta emocional e processo de enfrentamento (*coping*) mobilizado nos indivíduos (TAMAYO, 2004; CODO, SORATTO & VASQUES-MENEZES, 2004).

Os principais fatores que podem favorecer este tipo de estresse na organização são ligados diretamente ao ambiente de trabalho e suas relações. Esses problemas podem ser gerados por jornada longa ou atividades cansativas; preocupação em relação ao aumento de salários ou promoções; medo de ser demitido; mudanças imprevistas; falta de estímulo e apoio das pessoas que o cercam (que inclui supervisores, líderes e colegas); orientação ou gerenciamento inadequado de seus superiores; constrangimentos organizacionais; crescente pressão da competição; condições ambientais insalubres ou de lata periculosidade (ruído, iluminação temperatura); acúmulo de exigências; forte e constante demanda de reciclagem e adaptação (muitas vezes difícil de superação); cansaço físico e emocional; flexibilização de horários de trabalho semanal (e o incremento de turnos de trabalho); interrupções temporárias; transferência involuntária; mudança de função ou profissão; readaptação profissional; desemprego temporal ou pré-aposentadoria; medo de fracassar; conflitos diários no trabalho; rituais e procedimentos desnecessários (GUIMARÃES & FREIRE, 2004; COUTO, 1980; CODO, SORATTO & VASQUES-MENEZES; TAMAYO, 2004).

É importante enfatizar que o estresse não é uma doença, ou um distúrbio autodefinido por suas características físicas e psicológicas, mas um elemento que predispõe ao surgimento de diferentes formas de adoecimento (TAMAYO, 2004). Desta forma é possível ver algumas manifestações do estresse através dos sintomas: dores de cabeça, palpitações, reações alérgicas, dores lombares, insônia, indigestão, aumento do apetite, suor, gagueira, dificuldades de concentração, agressividade, irritabilidade, passividade, ansiedade, dificuldade na tomada de decisões, sensação de fracasso, hiperatividade, medo, depressão, sinais de cansaço, perturbação, angústia, pigarro, aceleração do batimento cardíaco, perda de memória, hipertensão (DIAS & SILVA, 2002; BACCARO, 1997; ROBBINS & COULTER, 1998).

Portanto, o estresse ocupacional é um processo composto de inúmeras variáveis, não tendo como fator único o ambiente ou o indivíduo (SARDA Jr; LEGAL: JABLONSKI Jr, 2004).

#### 4. SUGESTÕES DE TÉCNICAS PARA REDUÇÃO DO ESTRESSE

No trabalho para redução do estresse ocupacional, a organização não pode se direcionar apenas para os funcionários. É de suma importância promover uma reestruturação do processo de trabalho, fornecendo treinamento, desenvolvendo as habilidades de liderança do gerente e encorajando apoio social entre os funcionários. Também é importante cuidar da autonomia do funcionário, a identificação de tarefas, o *feedback* de um trabalho, condições favoráveis de trabalho e a justiça organizacional. Inicialmente deve-se identificar a frequência que os sintomas do estresse ocorrem, a fonte do estresse, quais são os fatores estressantes no trabalho e como o funcionário lida com eles.

Os agentes estressores podem ser externos ou internos e existem técnicas para amenizá-los ou administrá-los (DAVIS; ESHELMAN & McKAY, 1996).

A seguir, baseado em todas as leituras pesquisadas e na experiência das autoras deste artigo, são indicadas algumas técnicas que podem ajudar ao gestor a gerenciar algumas fontes de estresse ocupacional.

- Formule um plano para identificar aos fatores estressantes de sua equipe: observe, converse, aplique formulários/questionários;
- Motive sua equipe, criando junto ao grupo recompensas específicas para cada objetivo atingindo;
- Mantenha os canais de comunicação abertos, incentive o exercício e o desenvolvimento da assertividade de sua equipe e sempre esteja aberto a oferecer e a receber o *feedback*;
- Promova o clima organizacional favorável às interlocuções e interações sociais saudáveis;
- Seja discreto ao ouvir relatos pessoais dos funcionários, não faça piadas e nem alimente alcunhas, respeite a intimidade de cada um;
- Avalie a complexidade das tarefas e a possibilidade de aplicação em relação ao conhecimento, capacidades e recursos existentes. Planeje os projetos de trabalho com funções que proporcionem o desenvolvimento da equipe sem sobrecarga e monotonia. Com intervalos regulares e administração do tempo.
- Incentive sua equipe a ter hobby e momentos de lazer. Respeite os horários de descanso. Não reforce comportamentos do colaborador *workaholic*;
- Aproveite as situações de erro, para promover a aprendizagem, sem culpabilizar, mas responsabilizar com consciência e refletir acerca de mudanças necessárias;



- Oportunize a cooperação entre os membros da equipe e fortaleça seus laços profissionais;
- Solicite ao Departamento de RH os programas de saúde e qualidade de vida e estimule a participação de sua equipe, seja o primeiro e dê o exemplo;
- Proporcione a construção conjunta com a equipe de um espaço organizado e harmônico, incluindo as divisões de tarefas e delegações de funções;
- Tenha consciência que “ninguém muda ninguém”. Cada um deve ser responsável por mudar suas próprias atitudes. O gestor pode oportunizar situações que favoreçam o desenvolvimento da equipe e de seus membros individualmente;
- Incentive ao funcionário a evitar discursos negativos, mesmo que seja uma tarefa difícil, mas com algum esforço, ele é capaz de realizar;
- Diante dos conflitos o importante é negociar. Utilizando estes quatro passos: apresente o problema (ou aquilo que o funcionário percebe ser a causa do seu estresse); diga como se sente em relação a ele (problema); mostre como ele (problema) altera a produtividade e motivação; e por fim apresente soluções que geram resultados positivos para ambos os lados;
- Quando o gestor concluir que a situação foge de sua competência e observar que o funcionário não consegue solucionar sozinho determinados problemas, é importante orientar a procura de uma ajuda profissional.

O gestor deve ter consciência que estas sugestões não compõem um manual de relacionamento interpessoal. Ele deve adequar ao seu contexto e perfil de sua equipe. Todas as pessoas passam por situações estressoras e quando bem administradas pode promover benefícios tanto pessoais quanto organizacionais. O próprio gestor precisa aprender a gerenciar o seu estresse.

## CONCLUSÃO

Em conclusão, o estresse é inevitável, pois é adaptativo. O inesperado e/ou a adversidade na vida fazem parte da mesma, não temos como suprimi-los. Qualquer ser vivo pode ser acometido de estresse. Graças a ele, muitas espécies garantem a sua sobrevivência. Entretanto, quando o estresse ocorre no ambiente ocupacional, ele pode gerar um grande desgaste para o profissional e isso pode refletir na sua produtividade, ocasionando assim prejuízos individuais e para a organização.

Embora não se pode suprimir o estresse, ele pode ser gerenciado. Quando a autoconsciência está desenvolvida, quando o ambiente é aberto à reações interpessoais saudáveis, quando há certa previsibilidade e contralabilidade dos fatores desfavoráveis, pode-se aprender a gerenciar o estresse.

No ambiente laborativo, também existem os fatores ambientais e pessoais do estresse. A empresa deve ser coerente entre sua missão e seu programa de qualidade de vida. O clima organizacional pode favorecer a saúde do trabalhador. Investir no treinamento do gestor no aspecto de gerenciamento do estresse é um bom passo neste sentido.

Este artigo buscou oferecer uma introdução à fundamentação do estresse ocupacional, acompanhado de algumas sugestões para uma ação efetiva e eficaz do gestor, que em conjunto com a organização, podem dedicar atenção a saúde ocupacional, de seus funcionários, com a finalidade de valorizar a qualidade de vida. É de grande importância que o gestor se auto-avalie e invista na saúde de sua equipe. Promulgar a qualidade de vida dos funcionários

implica além de um gesto profilático, também uma preocupação com a produtividade da empresa.

## REFERÊNCIA

ABREU, K. L.; STOLL, I.; RAMOS, L. S. *et al.* Estresse ocupacional e Síndrome de *Burnout* no exercício profissional da psicologia. *Psicologia: Ciência e profissão*. jun. 2002, vol.22, no.2, p.22-29

ARALDI-FAVASSA, C. T. ARMILIATO N.; KALININ I. Aspectos Fisiológicos e Psicológicos do Estresse. *Revista de Psicologia da UnC*, vol. 2, n. 2, p. 84-92 Disponível em: [www.nead.uncnet.br/revista/psicologia](http://www.nead.uncnet.br/revista/psicologia). Acesso: 13 de agosto 2008

BACCARO, A. *Vencendo o Estresse: Como detectá-lo e superá-lo*. Petrópolis: Vozes, 1997.

COELHO, M. A. B. C. *Da Relação entre Stress e Distúrbios da Voz*. Tese de Mestrado - Universidade de São Paulo (USP). São Paulo, 1994.

CODO, W.; SORATTO, L. e VASQUES-MENEZES, I. Saúde mental e trabalho. In: BASTOS; BORGES-ANDRADE; ZANELLI (orgs) *Psicologia, organização e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artemed, 2004.

COUTO, A. *Como os Executivos Podem Acabar com o Stress*. Tendência, n.32. abril, 1980.

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

DAVIS, M.; ESHELMAN, E. R.; McKAY, M.. *Manual de relaxamento e redução do stress*. São Paulo: Summus, 1996.

DIAS, N.; SILVA, K. R. F.. *O estresse e a Qualidade de Vida*. 2002. Disponível em <<http://www.inseanet.com.br>>. Acesso em 10 agosto de 2009.

GUIMARÃES, L. A. M. & FREIRE, H. B. Sobre o estresse ocupacional e suas repercussões na saúde. In: GUIMARÃES, L. A. M. & GRUBITS (Orgs). *Série Saúde Mental e Trabalho*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2004, v.2.

GRANDJEAN, E. *Manual de Ergonomia: adaptando o trabalho ao homem*. 4ed. Porto Alegre: Bookman, 1998.

GRASSI-OLIVEIRA, R.; DARUY-FILHO, L.; BRIETZKE, E. *Coping* como função executiva. *PSICO*, v. 39, p. 275-281, 2008.

LIPP, M. Stress: Conceitos Básicos In: LIPP, M.(Org.) *Pesquisas Sobre Stress no Brasil: saúde, ocupações e grupos de risco*. Papyrus/Editora São Paulo, 1996.

\_\_\_\_\_; MALAGRIS L. N., O Stress Emocional e seu Tratamento. In RANGE, B. (Org). *Psicoterapias Cognitivo-comportamentais: um diálogo com a psiquiatria*. São Paulo: Artes Medicas. 2001.

McEWEN, B. S.; LASLEY, E. N. *O Fim do estresse como conhecemos*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2003.

ROBBINS, S.; COULTER, M.. *Administração*. 5ed. Rio de Janeiro: Prenticehall do Brasil, 1998

SARDÁ Jr., J. J.; LEGAL, E. J.; JABLONSKI Jr, S. J. *Estresse: conceitos, métodos, medidas e possibilidades de intervenção*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2004.

TAMAYO, A. et cols. *Cultura e Saúde nas Organizações*. Porto Alegre: Artmed, 2004

