



Estresse e qualidade de vida no trabalho

Marineide da Silva Batista

Secretaria de
Administração



EXPEDIENTE

Governador de Pernambuco
Paulo Henrique Saraiva Câmara

Vice-governadora de Pernambuco
Luciana Barbosa de Oliveira Santos

•

SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO

Secretária
Marília Raquel Simões Lins

Secretário Executivo
Adailton Feitosa Filho

Diretora do CEFOSPE
Analúcia Mota Vianna Cabral

Coordenação de Educação Corporativa
Priscila Viana Canto Matos

Chefe da Unidade de Coordenação Pedagógica
Marilene Cordeiro Barbosa Borges

Autora
Marineide da Silva Batista

Revisão de Língua Portuguesa
Eveline Mendes Costa Lopes

Diagramação
Sandra Cristina da Silva

•

Material produzido pelo Centro de Formação dos Servidores e Empregados Públicos do Poder Executivo Estadual – CEFOSPE

Novembro 2020 (1ª. ed.)

Ficha catalográfica elaborada pela bibliotecária Ana Luiza de Souza/ CRB 2066

B333e Batista, Marineide da Silva
Estresse e qualidade de vida no trabalho / Marineide da Silva Batista. – Recife : Centro de Formação dos Servidores e Empregados Públicos do Poder Executivo Estadual, 2020. 46p.:il.

Inclui referências.

Material produzido pelo Centro de Formação dos Servidores e Empregados Públicos do Poder Executivo Estadual – CEFOSPE

1. STRESS OCUPACIONAL. 2. TRABALHADORES – STRESS OCUPACIONAL. 3. PROFISSIONAIS – QUALIDADE DE VIDA. 4. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.

CDD 658
CDU 158.7

PeR – BPE 20-274

Sumário

INTRODUÇÃO	5
CAPÍTULO 01 – ESTRESSE.....	8
1.1 Origem da palavra e evolução conceitual	8
1.2. Modelos do estresse: trifásico e quadrifásico	12
1.3 Fontes do estresse	14
1.4 Consequências do estresse.....	14
CAPÍTULO 02 – ESTRESSE NO TRABALHO	17
2.1 Origem e evolução conceitual	17
2.2 Fatores determinantes do estresse no trabalho	18
2.3 Consequências do estresse no trabalho	21
CAPÍTULO 03 – QUALIDADE DE VIDA.....	24
3.1 Breves considerações.....	24
CAPÍTULO 04 – QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO - QVT	27
4.1 Origem dos estudos e evolução conceitual	27
4.2 Modelos da Qualidade de Vida no Trabalho: algumas perspectivas teóricas.....	28
4.3 Contribuições das teorias da motivação para a Qualidade de Vida no Trabalho.....	30
CAPÍTULO 05 – ESTRATÉGIAS DE ENFRENTAMENTO PARA A MINIMIZAÇÃO DO ESTRESSE E MAXIMIZAÇÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO ÂMBITO DA VIDA PESSOAL E NO TRABALHO	33
CONCLUSÃO	41
REFERÊNCIAS.....	42
SOBRE A AUTORA.....	45

INTRODUÇÃO

A preocupação com a qualidade de vida – QV não é uma questão contemporânea, mas remonta aos primórdios da criação humana, que, àquele tempo, já refletia os cuidados do Criador para com a sua criatura (Bíblia de Jerusalém, 1998).

Ao longo dos tempos, os debates sobre a qualidade de vida foram ocupando lugar de destaque entre os estudiosos interessados pelo tema, tendo em vista envolver a vida humana nas suas mais diversas dimensões. Segundo as concepções de Souza & Carvalho (2010), essas dimensões envolvem aspectos relacionados à saúde, trabalho, lazer, família, espiritualidade, dentre outros, necessitando, dessa forma, de uma avaliação mais profunda.

Considerando essa multiplicidade de dimensões, conceituar o termo QV não é uma tarefa simples. Assim, requer muitos estudos e investigações, tendo em vista a importância da manutenção do equilíbrio entre essas dimensões, como forma de evitar e/ou minimizar os processos de adoecimento. Por essa razão, muitos são os estudos que vêm sendo desenvolvidos ao longo dos séculos em torno dessa temática, na perspectiva de contribuir com a ampliação dos conhecimentos das pessoas acerca da importância dos cuidados necessários para com a qualidade de vida no campo da vida pessoal e profissional.

No que se refere à qualidade de vida no campo da vida profissional, mais conhecida por Qualidade de Vida no Trabalho – QVT, muitos também são os estudos empreendidos, tendo em vista ser o trabalho a dimensão da vida, em que o homem tem ocupado parte significativa do seu tempo. Quando a ocupação desse tempo não ocorre de forma equilibrada pode desencadear desconforto físico e/ou psicológico, podendo chegar ao adoecimento físico e/ou psíquico, a exemplo do que tem provocado o estresse, fenômeno atualmente tão em evidência.

Apesar do que apontam os estudos sobre os efeitos negativos advindos do estresse, é importante compreendê-lo, também, enquanto um fenômeno que produz consequências positivas, como é o caso das vivências, que envolvem a emoção da alegria pelo nascimento de um filho, aprovação no vestibular, conclusão de uma formação superior, conforme afirma Rangé (2001) *apud* Baptista e Alves, (2003), como também em situações de casamentos, por um reconhecimento profissional, um aumento salarial de acordo com Limongi-França & Rodrigues (2011), dentre outras. Contudo, no contexto do mundo do trabalho, muitas ainda são as categorias profissionais que se encontram submetidas a situações de estresse, tendo, por isso, sido objeto de um número substancial de estudos, em nível nacional e internacional, não havendo assim perspectivas de que o interesse pelos estudos sobre esse assunto venha a diminuir (Cartwright *et al.*, 2005 *apud* Rossi, Quic e Perrewé, 2009).

No Brasil, os estudos acerca dessas temáticas vêm sendo desenvolvidos em grande escala, visando investigar a influência das condições de trabalho no desenvolvimento do estresse. Dentre eles, destaca-se aqui a pesquisa realizada na cidade de São Paulo, sob a coordenação da Psicóloga Ana Maria Rossi, publicada na Folha de São Paulo, jornal veiculado no Estado de São Paulo, Brasil, no dia 22 de junho (2007).

A pesquisa acima referida objetivou identificar as áreas profissionais mais suscetíveis ao estresse, apontando para os seguintes resultados: o primeiro lugar foi ocupado pelos profissionais da área de segurança pública e privada; em segundo, os controladores de voo e motoristas de ônibus; em terceiro, os bancários, executivos e profissionais que lidam com o atendimento ao público (saúde, telemarketing etc.); em quarto, os profissionais que atuam em áreas distintas daquelas para as quais se formaram; em quinto lugar, os profissionais do jornalismo. Além dessas áreas, destacam-se também como estressoras outras categorias profissionais, a exemplo daquelas direcionadas à ação aeroportuária (Guerra-Ribas *et al.*, 2010), justiça do trabalho (Lipp & Tanganelli, 2002), educação (Albuquerque *et al.*, 2010), saúde (Cooper *et al.*, 1999) in Rossi *et al.* (2009), dentre outras.

Portanto, inúmeras são as realidades laborais em que trabalhadores são absorvidos pela voragem das exigências internas e externas que lhes são impostas pelo cotidiano do trabalho, que, por vezes, comprometem o exercício da “arte do silêncio”. Essa prática tão necessária à reflexão quanto à forma de ser e de estar no mundo é uma estratégia de grande importância para a busca do equilíbrio no campo físico e psíquico, fundamental para a minimização ou mesmo a eliminação dos efeitos advindos das vivências constantes de tensão (Oliveira, 2001).

Corroborando o pensamento acima referido, Lipp & Rocha (1996) afirmam que a sujeição cotidiana dos trabalhadores a realidades laborais estressoras pode contribuir para o enfraquecimento gradativo da capacidade de suportar as tensões, dificultando assim o desenvolvimento de estratégias de enfrentamento ao estresse.

Diante dessa realidade, foi desenvolvido este curso, conjugando essas perspectivas temáticas, com o objetivo de analisar a possível relação entre a qualidade de vida e o estresse e, assim, contribuir para a minimização dos efeitos do estresse no âmbito da vida pessoal e profissional.

O curso está organizado em cinco módulos: **Capítulo 01** – Estresse (origem da palavra e com conceituação, modelos do estresse: trifásico e quadrifásico, fontes do estresse, consequências do estresse); **Capítulo 02** – Estresse no trabalho (origem e com conceituação, fatores desencadeantes do estresse no trabalho, consequências do estresse no trabalho);

Capítulo 03 – Qualidade de Vida (breves considerações); **Capítulo 04** – Qualidade de vida no trabalho (origem dos estudos e evolução conceitual, modelos de qualidade de vida no trabalho: algumas perspectivas teóricas. Contribuições das teorias da motivação para a qualidade de vida no trabalho); **Capítulo 05** – Estratégias de enfrentamento para a minimização do estresse e maximização da qualidade de vida no âmbito da vida pessoal e no trabalho.

No decorrer de 20h/a, serão discutidas e analisadas as temáticas acima apontadas com o objetivo de instrumentalizar os servidores públicos do Poder Executivo e Empregados Públicos com conhecimentos teórico-práticos quanto à importância em compreender a qualidade de vida enquanto uma estratégia minimizadora dos sinais e sintomas do estresse no âmbito da vida pessoal e do trabalho, ampliando, assim, a compreensão quanto aos impactos desse fenômeno na saúde física e psíquica, quando não conseguimos bem administrá-los.

Como estratégia metodológica, utilizaremos uma metodologia participativa, mediante exposição dialogada, promoção de discussões e debates sobre os temas propostos, leituras complementares, exibição de vídeos, execução de técnicas de dinâmica de grupo, exercícios práticos orientados, preenchimento de instrumentos de avaliação e elaboração de um plano de autodesenvolvimento. A avaliação de aprendizagem ocorrerá por meio da realização de uma prova com 10 questões, valendo 1,0 ponto cada uma, a qual estará disponibilizada na Plataforma TEAMS, no primeiro dia útil após o último dia do curso.

CAPÍTULO 01 – ESTRESSE

A palavra “estresse” é conhecida da maioria de nós. Quase todos nos sentimos “estressados” de vez em quando ou conhecemos parentes ou amigos que se queixam de estresse. Muita gente acha que vivemos numa era especialmente estressante. Mas o que é, precisamente, o estresse? O que provoca? Como sabemos que nos atinge? Quais são suas consequências, tanto para indivíduos quanto para empresas? Dada a aparente inevitabilidade de que todos venham adaptar-se com o estresse em níveis variados no decorrer da vida, é importante aprender a respeito dele e sobre como lidar com ele. (Dolan, 2006, p. 26)

1.1 Origem da palavra e evolução conceitual

Segundo Houaiss, Villar & Franco (2001), a origem da palavra estresse advém do latim *stringere*, que significa apertar, cerrar, comprimir, reduzir, tendo passado por distintas perspectivas etimológicas ao longo do tempo, conforme apontam os estudos de Levi (1996) *apud* Limongi-França e Rodrigues, (2011, p. 66): “*stress* (dureza, desconforto) do inglês antigo; *estresse* (estreiteza) do francês antigo; *strictia* e *strictus* (apertado, estreito), do latim”.

De acordo com Lipp & Malagris (2001), o termo é utilizado, de forma predominante, na língua inglesa pela grande maioria dos cientistas em vistas da decisão do Congresso Internacional sobre o *Stress*. No entanto, já se encontra traduzido para a língua portuguesa sob o título de estresse.

Segundo Dolan (2006, p. 30), o termo estresse foi utilizado pela primeira vez no século XIV, por Walter B. Cannon, “para expressar situação de rigidez, tensão, adversidade e afiliação”. Ele idealizou o modelo de estresse, denominando-o de luta ou fuga, com base nos seus estudos desenvolvidos com animais, que objetivaram analisar a reação destes, quando submetidos a um evento psicossocial. Com esses estudos, ele chegou à seguinte conclusão: quando os animais tentavam alcançar o objeto desejado, mas eram frustrados, apresentavam reações emocionais associadas a reações hormonais e simpáticas, ao que denominou de reações estressoras.

As reações estressoras acima referidas foram confirmadas a partir das mudanças fisiológicas apresentadas pelos animais, abaixo citadas:

aumento do fluxo de sangue para o cérebro e para o grupo de músculos grandes, tornando o sujeito mais alerta e com mais força para lidar com a situação de perigo; aguçamento de processos sensoriais como, por exemplo, a visão, a audição para proporcionar uma percepção mais acentuada do estressor; lançamento de glicose e outros ácidos graxos na corrente sanguínea para fornecer mais energia durante o evento estressante; dilatação das pupilas para melhorar a visão em esconderijo escuro; suor nas palmas das mãos e plantas dos pés visando facilitar a corrida, a escalada e o ato de agarrar-se a objetos; e a redução dos processos digestivos, a exemplo da secreção na boca, segundo (Dolan, 2006).

No final do século XVII, o termo estresse foi utilizado para descrever situações de tensão, angústia, desconforto, aflição e adversidade (Lazarus & Lazarus, 1994, *apud* Alves 2008). Ainda segundo Alves, citando Limongi-França & Rodrigues (2005), no século XVIII, o termo *stresse*, derivado da física, passa a ser utilizado para expressar uma ação de força ou pressão sobre uma estrutura/material. Transpondo o conceito do *stresse* para a realidade humana, no século XVIII, passa a ter a definição de “força, pressão ou influência muito forte sobre uma pessoa, causando nela uma deformação, como um peso que faz com que uma viga se dobre” (Lipp, 2003, p. 17).

Diante das consequências acima referidas, é que, desde o século XIV, a atenção à sintomatologia do estresse vem tomando lugar nas preocupações da comunidade científica. No entanto, foi só na década de 30 que os primeiros estudos mais estruturados, em âmbito internacional, em torno desse tema, começaram a ocupar lugar de destaque, “apesar de algumas aplicações do termo [...], na medicina, datarem do início do século XX”.

Os primeiros estudos do estresse foram desenvolvidos pelo pesquisador canadense e médico endocrinologista, Selye, a partir de 1936, dando visibilidade ao fenômeno. A partir de então, esses estudos foram reconhecidos pela biologia, medicina e, posteriormente, pela psicologia. No contínuo dos seus estudos, Selye definiu o estresse como uma “síndrome específica, constituída por todas as alterações não específicas produzidas num sistema biológico”, que denominou de Síndrome Geral de Adaptação - SGA (Codo, Soratto & Wasques-Menezes, 2004).

Com base na definição de Selye, estudiosos como Albrecht (1979) e Cooper (1988) *apud* Mota, Tanure & Neto (2008), dentre outros, seguiram intensificando os estudos sobre o fenômeno, na busca de melhor entender os seus fatores desencadeantes e, de forma mais categórica, propor alternativas para a minimização das suas consequências. Se estas *não forem minimizadas, podem comprometer o bem-estar e levar os indivíduos à morte* (ALBUQUERQUE *et al.*, 2010).

Portanto, é no século XIX que os estudiosos começam a se debruçar sobre a relação do estresse com as doenças físicas e mentais. No entanto, essa iniciativa não recebeu maior atenção por parte da comunidade científica até o final desse século (Lipp, 2003).

A partir do século XX, eclodiu a necessidade de se ampliarem as práticas investigativas com vistas à compreensão acerca da repercussão do estresse sobre os indivíduos, no sentido de facilitar a proposição de estratégias de intervenção (Cooper, Cooper & Eaker, 1988, *apud* Mota, *et al.*, 2008). Portanto, muitos foram os estudiosos que se debruçaram nessas práticas, destacando-se: Sir Willian Osler¹, conforme Rangé (2001) *apud* Baptista & Alves (2003); e Adolf Meyer² *apud* Lipp (2005).

¹ Foi um médicocanadense, um dos ícones da medicina moderna, chamado, por vezes, de “pai” dela.

² Foi um psiquiatra [suíço](#), que ganhou destaque como o presidente da Associação Americana de Psiquiatria. Ele foi uma das figuras mais influentes na psiquiatria americana, na primeira metade do século XX.

Osler destacou-se a partir de um estudo comparativo, realizado junto com vinte médicos portadores de angina, que objetivou investigar a relação da doença coronariana com o estresse decorrente do trabalho excessivo. Com esse estudo, ele chegou à seguinte conclusão: “que o excesso de trabalho e de preocupações estava relacionado a doenças coronarianas, igualando então o termo *stress* (eventos *stressantes*) com “trabalho excessivo” e o termo *strain* (as reações orgânicas ao *stress*) com “preocupação”.

Meyer projetou-se a partir do desenvolvimento de um conceito psiquiátrico, associado a situações estressantes da vida com distúrbio do campo da saúde física e mental, impulsionando assim o desenvolvimento de ferramentas de mensuração da relação entre os eventos da vida cotidiana e o estresse.

Ainda no século XX, mais precisamente no ano de 1926, Hans Selye, ainda estudante de medicina, apoiado pelos estudos de Sir Osler e Adoff Meyer, iniciou o processo de investigação mais aprofundado sobre o estresse na área da saúde. Esses estudos se desenvolveram a partir das suas observações a um número significativo de pessoas acometidas por doenças físicas, as quais apresentavam queixas em comum, a exemplo de fadiga; hipertensão, desânimo e falta de apetite (Pafaro & Martino, 2004).

Nesse século, o conceito do estresse imprime seus primeiros passos em direção ao campo das ciências humanas (Lipp & Rocha (1996), considerando as inferências realizadas a partir de observações às capacidades que o ser humano apresenta para lidar com outro tipo de carga: a emocional. No entanto, a sua utilização de forma sistemática ou científica tem início há, aproximadamente, quatro séculos.

Segundo Lipp (2003), os estudos desenvolvidos por Selye também sofreram fortes influências das descobertas realizadas pelos fisiologistas Bernard e Cannon. O primeiro sugeriu, em 1879, que o ambiente interno dos organismos deve permanecer constante, apesar das mudanças no ambiente externo; e o segundo sugeriu, em 1939, o termo homeostase para se referir ao esforço dos processos fisiológicos a fim de manterem um estado de equilíbrio interno no organismo. Considerando o conceito de homeostase, Selye definiu o estresse como uma quebra nesse equilíbrio.

Em 1936, já formado em medicina e especializado em endocrinologia, Selye introduz, nas discussões da comunidade científica, o termo estresse, caracterizando-o enquanto um conjunto de sinais e sintomas desenvolvidos pela ação de vários agentes nocivos, que atuam sobre o organismo, provocando um desequilíbrio químico, os quais são observados por seus marcadores bioquímicos, a exemplo do cortisol, óxido nítrico, taxa de fagocitose em monócitos (Ribas *et al.*, 2011).

Com base nesses estudos, Selye foi reconhecido como o primeiro cientista a formular uma teoria original do stresse, baseando-se na resposta física, não específica a mudanças ambientais. Assim, o estresse foi concebido enquanto uma resposta inespecífica do organismo a situações que não o debilita, mas o deixa sem forças, em razão da alteração fisiológica, que ocorre quando submetido à situação que exija dele uma reação alternativa à sua atividade orgânica normal, desencadeando, portanto, um processo de adoecimento (Daian *et al.*, 2010).

Ainda segundo Daian *et al.*, *ibid*, para explicar a alteração fisiológica acima referida, Selye realizou experimentos com ratos. Nesses experimentos, ele observou que, quando submetidos à situação de estresse, os ratos apresentavam uma reação de alarme, que desencadeava o aumento de tamanho do córtex das suprarrenais e a hiperatividade, redução no tamanho do timo, do baço e dos nódulos linfáticos, associado ao aparecimento de úlceras no estômago e nos intestinos. A partir desses experimentos, formulou a teoria que explica como o estresse físico e o mental contribuem para a origem dos problemas psicossomáticos por intermédio do processo hormonal, desencadeado no eixo hipotalâmico-hipofisário-suprarrenal, que denominou “síndrome de adaptação geral – SGA”, significando um conjunto de respostas não específicas do organismo ao estresse, caracterizado por perturbações nervosas ou emocionais, hipertensão arterial, úlceras pépticas, alergias, moléstias cardiovasculares e renais, cuja finalidade precípua é a manutenção da homeostase.

Conforme Lipp (2003), essas alterações hormonais ocorridas no eixo hipotalâmico-hipofisário-suprarrenal dos ratos deram origem aos estudos do modelo trifásico do estresse desenvolvido por Selye em 1956, assim denominado: Fase do Alerta, Fase da Resistência e Fase da Exaustão. Essas fases, segundo ele, referem-se à tríade, que representa a expressão corporal de uma mobilização total das forças em defesa dos possíveis ataques ao organismo. As conclusões, decorridas desse processo de investigação, foram utilizadas posteriormente para os estudos com os humanos, feitas, naturalmente, as devidas adequações.

No ano 2000, Marilda Lipp chegou à conclusão de que o Modelo Trifásico do Estresse de Selye, desde a sua concepção, em muito, vinha contribuindo para os estudos acerca dos efeitos da tensão excessiva sobre a estrutura do corpo e na mente humana. Contudo, até então, nenhuma pesquisa havia sido desenvolvida com o objetivo de avaliar a repercussão dessa tensão nessas estruturas humanas. Nesse mesmo ano, ela inicia um processo experimental para a padronização do Inventário de Sintomas de *Stress* para Adultos de Lipp, originando, desse estudo, uma quarta fase, nomeada de quase-exaustão, fase intermediária entre a resistência e a exaustão, fundamentada tanto na perspectiva clínica como sob o ponto de vista estatístico (Lipp, 2003).

1.2. Modelos do estresse: trifásico e quadrifásico

O Modelo trifásico, segundo Selye, (1956) *apud* Lipp (2003), numa ordem crescente, caracteriza-se da seguinte forma:

- **Fase do Alerta** – é a fase em que o organismo se prepara para a reação de luta e fuga, que é fundamental para a preservação da vida. Nessa fase, os sintomas correspondem à preparação do corpo e da mente para a preservação da própria vida, onde há a liberação de corticosteroides, substâncias responsáveis pela provocação do organismo para produzir energia necessária à superação da situação de pressão. Se os sinais e sintomas do estresse continuam presentes por tempo indeterminado, desencadeia-se a fase da resistência.
- **Fase da Resistência** – caracteriza-se pela busca do organismo para encontrar mecanismos de adaptação, em virtude de sua tendência a procurar a homeostase interna. Nessa fase, as reações são contrárias às que são desencadeadas na fase do alerta, em que muitos dos sintomas iniciais desaparecem, dando lugar a uma sensação de desgaste e cansaço. Se o estressor é contínuo, e a pessoa não possui estratégias para lidar com ele, o organismo exaure sua reserva de energia adaptativa, instalando-se a fase da exaustão.
- **Fase da Exaustão** – caracteriza-se pela incapacidade de o indivíduo desenvolver estratégias para lidar com as situações de estresse, favorecendo assim o desenvolvimento de doenças graves, que podem, inclusive, levar o indivíduo a óbito.

O Modelo Quadrifásico do estresse, de acordo com a concepção de Lipp (2003), abaixo ordenado, vem aprimorar o modelo trifásico instituído por Selye em 1956, ficando assim estruturado:

- **Fase do Alerta** – constitui-se no estágio em que a pessoa necessita produzir mais força e energia para fazer face às exigências que lhes são impostas pelo ambiente. Nessa fase, o processo autorregulatório tem início com a presença de um desafio ou ameaça. Quando um desafio ou situação ameaçadora se apresenta, o mecanismo de luta ou fuga é ativado, impelindo a produção da noradrenalina pelo sistema nervoso simpático e adrenalina pela medula da suprarrenal. As células do córtex das suprarrenais descarregam seus grânulos de secreção hormonal na corrente sanguínea, requerendo o gasto das reservas de hormônio das glândulas. Com isso,

ocorre a dilatação do córtex da suprarrenal, e o sangue se torna mais concentrado. As mudanças hormonais decorrentes dessa fase contribuem para a elevação do nível motivacional, o que pode, desde que não em excesso, favorecer uma maior produtividade do ser humano. No entanto, é importante ressaltar que, mesmo com a elevação da motivação, há uma quebra de homeostase nessa fase, tendo em vista o esforço despendido em busca da manutenção do equilíbrio interior com vistas ao enfrentamento da situação desafiadora.

- **Fase da Resistência** – nesse estágio, há um aumento na capacidade de resistência aos eventos estressores acima do normal. O córtex das suprarrenais acumula significativa quantidade de grânulos de secreção hormonal segregados, favorecendo a diluição do sangue. Nessa fase, há sempre uma busca pela retomada ao reequilíbrio, o que exige do organismo uma utilização grande de energia, podendo gerar a sensação de desgaste generalizado sem causa aparente, dificuldades com a memória, dentre outras consequências. Nessa fase, a falta de memória é uma sinalização de que a demanda ultrapassou a capacidade do pessoal de resposta à situação apresentada. Assim, o equilíbrio quebrado na fase de alerta volta a ocorrer, pelo menos temporariamente. Quanto maior é o esforço que a pessoa faz para se adaptar e restabelecer a harmonia interior, maior é o desgaste do organismo. Quando o organismo consegue proceder a uma adaptação completa e resistir ao estressor adequadamente, o processo do estresse se interrompe sem sequelas.
- **Fase de Quase-Exaustão** – essa fase inicia quando as defesas do organismo começam a enfraquecer e ele já não consegue reestabelecer, de forma satisfatória, o equilíbrio interior diante das situações de tensão. Assim, há momento em que ele consegue e se sente razoavelmente bem e, em outros, não consegue mais. Nessa fase, é comum a pessoa sentir oscilar entre momentos de bem-estar e momentos de desconforto (cansaço e ansiedade). Nesse estágio, algumas doenças começam a surgir, o que sinaliza que a resistência já não está tão eficaz.
- **Fase da Exaustão** – nessa fase ocorre uma quebra total da resistência do organismo, diminuindo as suas possibilidades para enfrentar as situações estressoras. Alguns sintomas que aparecem se assemelham aos que se instalam na fase de alarme, mas, nessa fase, possuem uma dimensão muito maior. Nesse estágio, ocorre a dilatação das estruturas linfáticas, a exaustão psicológica em forma de depressão

e exaustão física e, assim, as doenças começam a se instalarem, podendo levar à morte como resultado final. Embora muito grave, a fase da exaustão não é irreversível, desde que afete algumas partes do corpo.

1.3 Fontes do estresse

De acordo com os estudos de Lipp & Guevara (1994), duas são as fontes impulsionadoras do estresse: as internas e as externas. As internas referem-se à maneira de ser do indivíduo, alicerçada na estrutura da sua personalidade, estrutura esta que determina o modo como o sujeito interpreta e reage aos eventos cotidianos da vida. Já as externas relacionam-se às exigências do dia a dia, que vão variar de acordo com o modo particular com que cada pessoa lida com os acontecimentos, a exemplo dos problemas inerentes ao trabalho (perda de posição da empresa, não conclusão de um objetivo de trabalho), as situações familiares (morte ou doenças, dificuldades financeiras), e as situações sociais (notícias ameaçadoras, assaltos e violências nas grandes cidades).

Rangé, (2001) *apud* Baptista & Alves (2003), confirma a concepção de Lipp & Guevara, *ibid.* quando também classifica as fontes estressoras em externas e internas, acrescentando a estas a fonte biogênica. Segundo ele, as fontes externas ou exógenas são situações externas que afetam o organismo, por vezes independem das características ou do comportamento da pessoa. Já as fontes internas ou endógenas são aquelas suscitadas pelo próprio indivíduo, ou seja, advinda do modo de ser da pessoa (ansiosa, tímida, depressiva ou neurótica). As pessoas portadoras dessas características se enquadram no Padrão de Personalidade Tipo A, em que predominam as reações exageradas, caracterizadas pela hiperatividade, irracionalidade, ambição, agressividades, hostilidade, impulsividades, impaciência, competitividade e falta de assertividade (Dolan, 2006), além das dificuldades de expressar sentimentos, conforme os estudos de Lipp (2000a). No que se refere às fontes biogênicas, estas atuam no desenvolvimento do estresse automático, porque estão diretamente relacionadas às necessidades básicas de sobrevivência humana. Como exemplo, podem ser destacadas as situações de fome, sede intensa, o calor e o frio, não comportando, dessa forma, a racionalização para interpretação dos eventos.

1.4 Consequências do estresse

Muitas são as consequências advindas do estresse. Segundo Battison (1998) e Baptista & Dantas (2002) *apud* Baptista & Alves (2003), essas consequências apresentam-se em duas dimensões: física e mental ou emocional, destacadas a seguir:

Na dimensão física, caracterizam-se pela presença de sinais como:

- cefaleia; dores musculares devido à tensão muscular; má digestão, gastrite e úlceras, redução do apetite, anorexia e bulimia; maior débito urinário, taquicardia, aumento da pressão arterial; diarreia e distúrbios intestinais; dores articulares, tensionamento da mandíbula; sudorese, vasoconstrição periférica; dormência e “formigamento” devido à má circulação sanguínea; dores estomacais devido à afluência sanguínea no trato digestivo; problemas respiratórios; desequilíbrio hormonal; manifestações dermatológicas; tensionamento da musculatura do ouvido, provocando zumbidos; labirintite, fadiga crônica, dificuldades sexuais; redução da imunidade biológica, o que diminui a resistência a infecções, desencadeando doenças latentes como diabetes, hipertensão e obesidade.

No que se refere à dimensão mental ou emocional, estão relacionadas aos seguintes sintomas:

- perda ou redução da capacidade de concentração, sensação de isolamento, depressão, desespero, ansiedade, distímia, pensamentos negativos, sentimento de frustração, comportamento hostil, comportamento compulsivo, comportamento repetitivo, variações de humor, agressividade, ira, redução da memória, confusão e misturas de pensamentos e ideias, medos e fobias infundadas, insegurança, apatia, alta ansiedade, síndrome do pânico, ideias fixas de perseguição, desânimo, preocupações excessivas e queda da autoestima.

Contudo, apesar das consequências negativas que o estresse pode provocar na vida das pessoas, ele também pode trazer consequências positivas, conforme já foi relatado. Dolan (2006) classifica essa ambiguidade conceitual de *eustresse* e *distresse*. O *eustresse* ele caracterizou enquanto o stress positivo, que é a fase do alerta, que torna a pessoa produtiva; e o *distresse*, enquanto o stress negativo, que ocorre quando a pessoa ultrapassa os seus limites de suportar situações de tensão.

Ainda segundo Dolan op cit., no âmbito da vida pessoal, os fatores desencadeantes do estresse, seja este positivo ou negativo, estão classificados em duas modalidades: internos e externos.

Os internos

- Estão relacionados às características particulares de cada pessoa, ou seja, seus valores pessoais, suas necessidades, suas habilidades, suas aspirações, bem como à estrutura da personalidade, definida por Lipp (2011) como “nossa ‘fábrica’ particular de stress”.

Os externos

- Estão relacionados aos eventos advindos do meio ao qual o sujeito está submetido, sendo mais fáceis de serem identificados, uma vez que são passíveis de inspeção objetiva por qualquer um.

CAPÍTULO 02 – ESTRESSE NO TRABALHO

2.1 Origem e evolução conceitual

As primeiras preocupações sobre o estresse ocupacional, mesmo que de forma ainda embrionária, têm suas origens no final do século XIX, com o advento da Revolução Industrial, movimento impulsionador das mudanças no modo de produção, que passou da manufatura para o manuseio das máquinas, ocasião em que os trabalhadores, além de vivenciarem mudanças radicais na forma de produção, foram também submetidos a condições inóspitas de trabalho. Dessa forma, o trabalhador precisou se adaptar, em um exíguo espaço de tempo, às novas formas da atividade laboral, somada à proibição do direito de reclamar dos salários, à submissão a extensos horários de trabalho, barulho, como também à sujeira que permeava o ambiente laboral, condições estas comprometedoras do seu bem-estar físico e psíquico (Maximiano, 2010).

Diante disso, é possível compreender que o estresse ocupacional não é um fenômeno recente. Portanto, face aos problemas de saúde que vêm sendo desencadeados ao longo dos tempos, em razão das condições laborais a que muitos trabalhadores estão submetidos, é que o tema se torna um novo foco de estudo (Paschoal & Tamayo, 2004), mesmo diante do lugar de destaque que o trabalho ocupa na vida das pessoas, o que pode ser retratado na canção de Gonzaguinha, Guerreiro Menino, lançada em 1983, que assim diz:

“um homem se humilha, se castram seu sonho, seu sonho é sua vida, e a vida é trabalho, e sem o seu trabalho um homem não tem honra, e sem a sua honra, se morre, se mata. Não dá pra ser feliz, não dá pra ser feliz”.

Ao longo desses séculos, o conceito de estresse ocupacional vem evoluindo, passando a ser compreendido como um fenômeno muito mais complexo do que se possa pensar. Essa complexidade vem chamando a atenção dos estudiosos interessados por essa temática, por constituir-se em um fator contributivo para o desenvolvimento de doenças ocupacionais.

Como refere Dolan (2006, p. 29), “o estresse ocupacional é visto como o processo em que a pessoa percebe e interpreta seu ambiente de trabalho em relação à sua capacidade de tolerá-lo”, pois é no trabalho que as pessoas dedicam parte significativa do seu tempo, por vezes submetidas a ritmos de trabalho intensos, permeados por altas exigências impostas pelos novos modos de produção, exigências que podem resultar em insatisfação, tensão, desgaste físico e mental, podendo chegar à exaustão.

2.2 Fatores determinantes do estresse no trabalho

Ainda de acordo com Dolan, *ibid.*, no âmbito da vida profissional, muitas são as condições responsáveis pelo desenvolvimento dos sinais e sintomas do estresse, articuladas, naturalmente, às características particulares de cada pessoa, sendo elas:

a inadequação das condições físicas (luminosidade; ruído, vibrações, espaço físico); sobrecarga de trabalho; conflitos e ambiguidades de funções; discrepâncias entre os objetivos individuais e os objetivos organizacionais; falta de coesão; conflito; clima e pressões do grupo; tamanho e estilo de administração; clima organizacional; estrutura hierárquica; tecnologia e prazos irracionais; dentre outras.

Essas condições, segundo ele, estão relacionadas a um conjunto de estressores, que denominou da seguinte forma: estressores individuais, intraorganizacionais e extraorganizacionais.

Estressores individuais

Referem-se aos valores pessoais, às necessidades, habilidades, aspirações, ou seja, a personalidade de cada pessoa. Esses valores representam um conjunto de características fundamentais para a compreensão do modo como cada pessoa interpreta e reage frente às situações de estresse. Segundo ele, essas características estão relacionadas aos seguintes tipos de Personalidade: A, B e C.

Tipo A – são pessoas que possuem um perfil psicológico em que predominam as seguintes características: hiperatividade; irritabilidade; ambição; agressividade; hostilidade; impulsividade; impaciência; tensão; competitividade e dominação. Os portadores desse Padrão de Comportamento estão mais susceptíveis ao desenvolvimento de doenças cardiovasculares. Somada à susceptibilidade para o desenvolvimento das patologias cardiovasculares, essas pessoas quase sempre apresentam um alto grau de colesterol mal – LDL e pouco colesterol HDL, acumulando outros fatores de risco, a exemplo da obesidade, pressão alta e dependência de nicotina.

Tipo B – são pessoas calmas, confiáveis, tranquilas e receptivas às emoções, inclusive emoções hostis.

Tipo C – são pessoas introvertidas, obsessivas, passivas, resignadas e plácidas, cooperativas ao extremo, submissas e conformistas, internalizam a reação ao estresse e sempre controlam a hostilidade, desejando aprovação social. A maioria das pessoas com padrão de comportamento desse tipo são mais predispostas ao reumatismo, a infecções, alergias e diversas afecções dermatológicas, inclusive o câncer.

Estressores intraorganizacionais

Estão relacionados às condições individuais, físicas do ambiente e às características, grupais e organizacionais, apresentadas a seguir:

ESTRESSORES INDIVIDUAIS
Sobrecarga de trabalho – [...] A sobrecarga de trabalho gera insatisfação, tensão, falta de autoestima, sensação de ameaça, palpitações, colesterol alto e consumo de nicotina e outras substâncias que provocam dependência na tentativa de reagir à superdemanda. Conflito de funções – [...] surge quando duas ou mais pessoas dão ordens conflitantes. [...] o conflito subjetivo de funções surge em consequência da contradição entre as ordens formais recebidas pelo indivíduo e seus próprios valores e objetivos. Os conflitos de funções geram alto grau de ansiedade e insatisfação com relação ao trabalho, sendo mais forte quanto maior for a autoridade de pessoa que dá as ordens contraditórias. Essas situações reduzem a criatividade do indivíduo, pois o medo de fracassar provoca um desempenho insatisfatório. No nível pessoal, o indivíduo geralmente tem pressão alta e alto nível de colesterol. Ambiguidade de funções – refere-se à falta de clareza no tocante à função do indivíduo, aos objetivos do trabalho propriamente dito e à abrangência das responsabilidades individuais. Em geral, há uma queda de autoestima, resultante da falta de satisfação com a tarefa a executar, bem como queda de satisfação no trabalho, qualidade e participação nas decisões. Informações e comunicação adequadas reduzem esse tipo de conflito, pois melhoram o modo de orientar as tarefas relativas ao trabalho. Discrepância em objetivos organizacionais – as discrepâncias e as dúvidas relativas à carreira ou à profissão do indivíduo surgem em razão da falta de segurança no emprego, dúvidas relativas a aumentos salariais e ambições legítimas frustradas. A insatisfação decorrente das discrepâncias entre as esperanças e as realizações do indivíduo gera ansiedade e frustração, depressão e estresse, especialmente entre indivíduos da faixa etária entre os 40 e 50 anos. Além do desempenho insatisfatório no trabalho, é comum encontrar a dependência de substância, a exemplo do álcool, drogas, café, tabaco etc.

Figura 1 – Estressores Intraorganizacionais

Fonte: Dolan (2006, pp. 49-50)

ESTRESSORES FÍSICOS
Luz insuficiente ou excessiva – a iluminação inadequada no local de trabalho pode provocar consequências negativas para a vista, dor de cabeça, vista cansada, tensão e frustração quando o trabalho se torna maçante e difícil. Ruído – trabalhar com ruído surte influência negativa no grau de satisfação, produtividade e vulnerabilidade a acidentes, aumentado a porcentagem de erros cometidos. Além disso, há uma redução do comportamento cooperativo e aumento de atitudes negativas com relação aos outros. Observam-se níveis mais altos de hostilidade. Vibrações – estar constantemente exposto a vibrações leva ao aumento de catecolaminas, lesões na coluna e alterações neurológicas. Quantidade e leiaute físico no local de trabalho – a falta de espaço ou um leiaute inadequado aumentam o número de movimentos necessários, o que resulta em aumento de esforço e perda de tempo.

Figura 2 – Estressores Intraorganizacionais

Fonte: Dolan (2006, p. 49)

ESTRESSORES GRUPAIS

Falta de coesão – não ter esse vínculo é uma das características que pode ser estressante para os indivíduos.

Conflito no grupo – uma medida de conflito é sempre saudável em grupos ou equipes. Na verdade, é necessária para que atinja o melhor desempenho possível. Não obstante, o conflito contínuo e não construtivo entre os membros da mesma equipe pode levar a reações emocionais e situações estressantes, a exemplo de frustração, tensão, insatisfação, esgotamento emocional, afecções somáticas, insônia etc.

Clima no grupo – o clima dentro de uma equipe é outro importante estressor para seus membros. Em um estudo realizado entre equipe paramétrica (Peiró et. al., 1992c), descobriu-se que os membros de equipes, cujo clima se caracterizava por desequilíbrios (entre os níveis de apoio oferecidos aos indivíduos e a orientação a resultados; respeito às regras e orientação à inovação), sofriam graus mais elevados de estresse relativos à função e à tensão no trabalho e maior insatisfação do que os membros de equipes mais equilibradas.

Pressão do grupo – as pressões que os grupos exercem sobre cada membro podem levar ao estresse, especialmente se o objetivo for levar os membros a assumirem valores ou crenças que sejam contra seus princípios. Essas pressões provocam várias mudanças psicológicas e comportamentais.

Figura 3 – Estressores Intraorganizacionais

Fonte: Dolan (2006, pp. 50-51)

ESTRESSORES ORGANIZACIONAIS

Clima dentro da organização – toda organização tem sua própria personalidade, seu próprio clima. Esse clima condiciona o comportamento dos indivíduos que compõem a organização, embora seja difícil avaliar, pois não existem ferramentas cientificamente válidas para isso. O clima pode ser tenso ou não, relaxado, cordial etc. Tudo isso produz níveis diversos de estresse nos indivíduos, dependendo da sua suscetibilidade e vulnerabilidade.

Tamanho e estilo de gestão – a fonte mais comum de estresse provém da combinação do tamanho da organização e do grau de formalidade do seu funcionamento, em outras palavras, burocracia. Muitos estudos demonstram que as instituições demasiadamente burocráticas tentam moldar os indivíduos segundo um estereótipo.

Estrutura hierárquica – em todas as hierarquias em que existe a distribuição de poder, quanto mais alto o nível hierárquico, maior a tendência ao controle autocrático de uns poucos à custa dos outros. Os gerentes estão bem posicionados para exigir comportamento que excedam a capacidade dos indivíduos de tolerar tais exigências.

Tecnologia – a adoção de novas tecnologias tem implicações importantes para inúmeros aspectos organizacionais e relativos ao trabalho. Surgem mudanças nas tarefas organizacionais e nas funções, na supervisão, nas estruturas e no estilo organizacional. Elas podem abrir caminhos para novos estressores no local de trabalho, embora eliminem outros.

Prazos irracionais – todos conhecem o impacto provocado pela definição de metas inatingíveis no tocante ao prazo para sua conclusão.

Figura 4 – Estressores Intraorganizacionais

Fonte: Dolan (2006, pp. 51-52)

Estressores extraorganizacionais

Possuem origem fora do ambiente de trabalho, no entanto recaem sobre os indivíduos, como é o caso das situações familiares, políticas, sociais, econômicas, podendo comprometer as relações interpessoais bem como o desempenho das atividades profissionais.

2.3 Consequências do estresse no trabalho

De acordo com Aguiar (2010), muitas são as consequências advindas do estresse ocupacional, dentre elas destacam-se os conflitos interpessoais no ambiente de trabalho, aumento da frequência de acidentes laborais, absenteísmo, insatisfações frequentes, reivindicações judiciais, atendimento inadequado ao cliente (interno e/ou externo).

Dolan, *ibid* amplia a discussão acerca dessas consequências, colocando em destaque as consequências pessoais, que, segundo ele, podem afetar a saúde física e mental. No tocante à saúde física, elas estão relacionadas às seguintes patologias:

- distúrbios gastrintestinais (úlceras pépticas, dispepsia funcional, síndrome do intestino irritável, colite ulcerosa, aerofagia, digestão lenta); distúrbios cardiovasculares (pressão alta, doença coronariana, arritmia); distúrbios respiratórios (asma, hiperpneia, dispneia, sensação de pressão no tórax); distúrbios endócrinos (hipoglicemia, diabetes, hipertireoidismo, hipotireoidismo, síndrome de Cushing); Distúrbios sexuais (impotência, ejaculação precoce, vaginismo, coito doloroso, alterações da libido); distúrbios dermatológicos (comichões, dermatite atópica, sudorese excessiva, alopecia, tricotilomania); distúrbios musculares (tiques e espasmos, rigidez, dores musculares, alterações nos reflexos musculares); outros (enxaquecas, dor crônica, insônia, distúrbios imunológicos, perda de apetite, artrite reumatoide). Quanto às consequências relacionadas à saúde mental, esse autor enumera as seguintes: irritabilidade; esquecimento de coisas importantes; desejo de mudança radical na vida; adiamento com frequência de atividades planejadas; sensação de falta de tempo; ceticismo e desconfiança.

Quando a situação do estresse ocupacional chega ao extremo, pode desencadear a síndrome do *Burnout*, uma expressão originária do idioma inglês, que significa queimar-se ou destruir-se pelo fogo de fora para dentro, como algo que deixou de funcionar pela falta de energia que, segundo Maslach & Freudenberg (n.d) *apud* Limongi-França (2011, p. 52), “tem o sentido de preço que o profissional paga por sua dedicação ao cuidar de outras pessoas ou da luta para alcançar uma grande realização”. Segundo esses autores, a síndrome do *Burnout*

caracteriza-se pela evidência de três aspectos básicos: a exaustão emocional, a despersonalização e a redução da realização pessoal e profissional, conforme demonstra a figura abaixo:

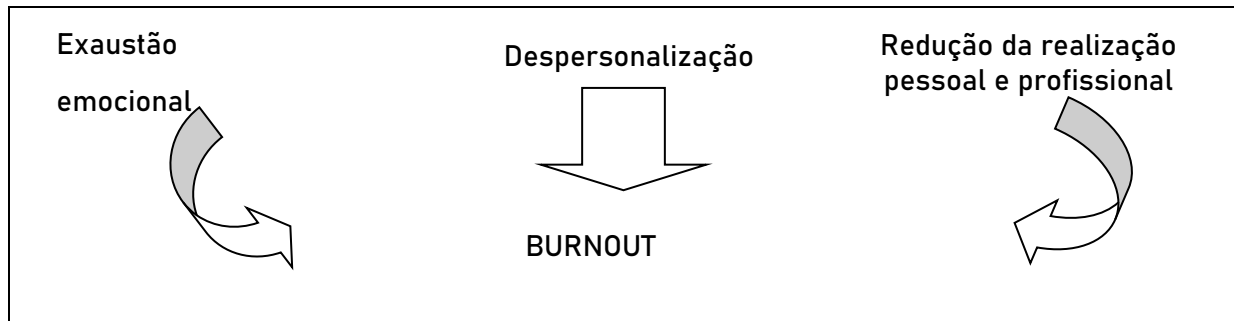


Figura 5 – Aspectos básicos do *Burnout*
Fonte: Limongi-França & Rodrigues (2011, p. 53)

A exaustão emocional

Diante da intensa carga emocional que o contato frequente e intenso com pessoas impõe, principalmente com aqueles que vivem situações de sofrimento, o indivíduo pode desenvolver uma exaustão emocional. O profissional sente-se esgotado, com pouca energia para fazer frente ao dia seguinte de trabalho, e a impressão que ele tem é a de que não terá como recuperar essas energias. Esse estado costuma deixar os profissionais, pouco tolerantes, facilmente irritáveis, “nervosos”, “amargos”, no ambiente de trabalho e até mesmo fora dele, com familiares e amigos. O profissional torna-se pouco generoso, aparentemente insensível e, muitas vezes, apresenta um comportamento rígido e adota rotinas inflexíveis, como uma forma de manter-se “imparcial”, distante de qualquer envolvimento com clientes e colegas. As relações com o trabalho e com a vida são vividas como insatisfatórias e pessimistas.

Despersonalização

É o desenvolvimento do distanciamento emocional, que se exacerba, a exemplo da frieza, indiferença diante das necessidades dos outros, insensibilidade e postura desumanizada. O contato com as pessoas é impregnado por uma visão de atitudes negativas, frequentemente desumanizadas, com a consciência de que, em seu trabalho, o profissional lida com seres humanos e com perda de aspectos humanitários na interação interpessoal. O profissional que assume atitude desumanizada deixa de perceber os outros como pessoas semelhantes a ele, com sentimentos, impulsos, pensamentos e processos que ele também pode ter. Como resultado do processo de desumanização, o profissional perde a capacidade de identificação e empatia com as pessoas que o procuram em busca de ajuda e as trata não como seres humanos, mas como “coisas”, “objetos”. Tende a ver cada questão relacionada ao trabalho como

um transtorno, como mais um problema a ser resolvido, pois o incomoda e perturba. Assim, o contato com as pessoas será apenas tolerado, e a atitude em geral será de intolerância, irritabilidade e ansiedade.

Redução da realização pessoal e profissional

Diante de tal deterioração da qualidade da atividade, a realização pessoal e a profissional ficam extremamente comprometidas. Freudenberg afirma que o *burnout* surge principalmente nas áreas em que as pessoas acreditam ser as mais promissoras para suas realizações, nos profissionais que procuram a competência, uma posição de destaque na comunidade, ser reconhecidos e alcançar boa situação econômica. No entanto, a sensação que muitos têm é a de que “estão batendo a cabeça”, “dando murro em ponta de faca”, dia após dia, semana após semana, ano após ano, o que desenvolve intensos sentimentos de decepção e frustração. Com o incremento da exaustão emocional e da despersonalização e todas as suas consequências, não é raro um senso de inadequação e o sentimento de que se tem cometido falhas, com seus ideais, normas, conceitos. Pode surgir a sensação de que se tornou outro tipo de pessoa, diferente, bem mais fria e descuidada. Como consequência, surge queda de autoestima, que pode chegar à depressão.

De acordo com os estudos desenvolvidos por Couto (1987) *apud* Lipp & Tanganelli (2002), o estresse profissional ou ocupacional pode interferir na qualidade de vida das pessoas, afetando os campos da vida social, afetiva e da saúde (Lipp & Rocha, 1996). Por exemplo, no campo afetivo, pode ocorrer alta incidência de desajustamentos em razão do pouco tempo dedicado à família em função dos altos investimentos de tempo dedicados ao trabalho, aos cuidados com a saúde física e psíquica ou mesmo nas atividades sociais.

Os estudos sobre qualidade de vida afirmam que, para a qualidade de vida ser considerada em níveis de excelência, é necessário que os quatro campos ou quadrantes estejam em equilíbrio.

Assim, verifica-se que o estresse ocupacional possui vários fatores desencadeantes, podendo resultar em problemas que vão desde o absenteísmo até a síndrome de *Burnout*. Diante disso, é notória a importância de se aprofundar teoricamente sobre as consequências desse estresse.

CAPÍTULO 03 – QUALIDADE DE VIDA

3.1 Breves considerações

Segundo Buarque (1993) *apud* Carvalho (2009, pg. 27), “[...] talvez nenhum conceito seja mais antigo, antes mesmo de ser definido, do que “qualidade de vida [...]”. Esse pensamento estabelece uma relação com o que retrata o livro do Gênesis no 2, 8-9 e 15 (Bíblia de Jerusalém, 1998), quando relata que no princípio Deus “plantou um jardim em Éden, [...] e aí colocou o homem que modelara. [...] fez crescer do solo toda espécie de árvores formosas de ver e boas de comer, [...] Deus tomou o homem e o colocou no jardim de Éden para o cultivar e o guardar”. Esse cuidado denota os primeiros indícios da preocupação de Deus com a qualidade de vida da sua criatura.

Ao longo dos tempos, os debates sobre esse tema vêm ocupando lugar de destaque nos mais diversos contextos históricos, tendo em vista envolver a vida humana nas suas mais diversas dimensões, tais como: saúde, trabalho, lazer, gênero, família, espiritualidade, dentre outras.

Diante da diversidade das dimensões acima referidas, compreende-se que conceituar o termo qualidade de vida não é uma tarefa simples, mas requer aprofundamento sistemático, para que não fique apenas “associado a um ‘bem-estar’, a um ‘estilo de vida’. [...] banalizado numa linguagem cotidiana e rotineira em diferentes segmentos sociais, em clínicas de estética, academias de ginástica, escolas, empresas, marketing de vendas, hospitais e tantos outros setores” (Carvalho, 2009, p. 27).

Na concepção de Ling Zhan (1992), citado em Kawakame & Miyadahira, (2004), o termo qualidade de vida possui raízes na cultura oriental bem como no Ocidente. Aparece na antiga filosofia chinesa relacionado a sua arte, literatura, filosofia e medicina tradicional, bem como às forças positivas e negativas representadas pelos conceitos de Yin e Yang que, de acordo com essa cultura, a qualidade de vida pode ser alcançada quando Yin e Yang encontram-se equilibrados.

Ainda segundo Ling Zhan (1992) *op. cit.* a qualidade de vida também está relacionada à visão aristotélica, que descrevia a felicidade como certo tipo de atividade virtuosa da alma, algo como se sentir pleno e realizado.

Na concepção de Wood-Dauphini (1999) *apud* Carvalho (2009), a primeira produção referente aos estudos sobre qualidade de vida foi publicada e apresentada à comunidade cien-

tífica na década de 20, por Pigou, por meio do livro *The Economics of Welfare* (A economia do Bem-estar). Esse estudo visou avaliar os impactos das ações do governo norte-americano na vida das pessoas menos favorecidas. A partir dessa publicação, outros estudos foram desenvolvidos, a exemplo da criação do indicador econômico relativo ao Índice de Desenvolvimento Humano – IDH, criado pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD, que, de acordo com Minayo, Hartz & Buss (2000), citado em Carvalho (2009), *op. cit.*, em muito contribuiu para a análise da relação entre os dados econômicos e a situação sociocultural da sociedade americana.

Na década de 70, os debates sobre a qualidade de vida ganham visibilidade como estratégia de saúde, tendo em vista os avanços da medicina moderna, que, de forma significativa, contribuíram para o controle de sinais e sintomas ou mesmo o retardo de algumas doenças. Com isso, surge a necessidade de mensuração da QV dos indivíduos no intuito de apontar alternativas para favorecer a longevidade (FLECK, 2008).

Para Souza e Carvalho (2010), a qualidade de vida caracteriza-se por um conjunto harmonioso e equilibrado de realizações no que concerne às dimensões da espiritualidade, do lazer, da sexualidade, do trabalho, da saúde e das relações familiares.

A Organização Mundial da Saúde – OMS a define como “percepção do indivíduo de sua posição na vida, no contexto de sua cultura e no sistema de valores em que vive e em relação a suas expectativas, seus padrões e suas preocupações” (Campos & Neto, 2008). De acordo com Fleck (2008), essa é a definição que melhor traduz a abrangência do seu construto conceitual.

Lipp & Rocha (1996) defendem que a qualidade de vida está relacionada ao sucesso em quatro áreas do campo vital: social, profissional, saúde e afetiva. A partir da padronização do Inventário de Qualidade de Vida, eles denominaram essas áreas de quadrantes e afirmaram que o sucesso só ocorre em apenas uma delas, por maior que seja, significando fracasso nas outras, logo não há qualidade de vida.

Ao longo dos tempos, os debates sobre a qualidade de vida foram ocupando lugar de destaque entre os estudiosos interessados pelo tema, tendo em vista envolver a vida humana nas suas mais diversas dimensões. Essas dimensões envolvem aspectos relacionados à saúde, ao trabalho, ao lazer, à família, à espiritualidade, dentre outros, segundo as concepções de Souza & Carvalho (2010), necessitando, dessa forma, de uma avaliação mais profunda.

Frente a essa multiplicidade de dimensões, conceituar o termo qualidade de vida, na percepção de Moreira (2000), não é uma tarefa simples, mas requer muitos estudos e

investigações, considerada a importância da manutenção do equilíbrio entre essas dimensões como forma de evitar e/ou minimizar os processos de adoecimento. Por essa razão, muitos são os estudos que vêm sendo desenvolvidos ao longo dos séculos em torno dessa temática, na perspectiva de contribuir com a ampliação dos conhecimentos das pessoas acerca da importância dos cuidados necessários à qualidade de vida, quer no campo, na vida pessoal e profissional.

CAPÍTULO 04 – QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO - QVT

4.1 Origem dos estudos e evolução conceitual

Os estudos referentes à qualidade de vida no contexto do mundo do trabalho têm suas origens no início do século XX, motivados pelas reações de protesto dos trabalhadores, como forma de denunciar as condições precárias do trabalho fabril a que estavam submetidos, decorrentes das mudanças impostas pelo novo modo de produção, instituído a partir da Revolução Industrial, movimento iniciado na Inglaterra, no século XVIII. Nesse contexto,

as condições de trabalho nas fábricas [...] eram rudes. Os trabalhadores ficavam totalmente à disposição do industrial e capitalista. Não podiam reclamar dos salários, horários de trabalho, barulho e sujeira nas fábricas e em suas casas. [...] O trabalhador especializou-se e perdeu o controle sobre os meios de produção e a visão de conjunto dos bens que produzia. O artesão transformou-se no operário especializado na operação de máquinas, o que desumanizou o trabalho. A ênfase foi colocada na eficiência, não importa a que custo humano e social. Os trabalhadores tornaram-se dependentes do emprego oferecido pelas fábricas, numa cultura que aceitava e encorajava a exploração (a cultura do autoritarismo mecânico). As empresas tinham apenas máquinas e administradores. Algumas das máquinas eram seres humanos. A desconsideração em relação aos fatores humanos era total (Maximiano, 2010, p. 42).

Diante desse cenário, as discussões sobre a importância da qualidade de vida no trabalho passaram a compor o rol das preocupações dos estudiosos daquela época. Com isso, muitos debates, mesmo que ainda de forma incipiente, começaram a ser desenvolvidos no intuito de decodificar a repercussão das precárias condições do ambiente laboral, sobre a vida pessoal e profissional dos trabalhadores e, como consequência, nos resultados organizacionais.

De acordo com os estudos de Fernandes (1996), foi em 1950 que o termo Qualidade de Vida no Trabalho - QVT apontou, na comunidade científica, como linha de pesquisa no *Tavistock Institute*, em Londres, a partir dos resultados advindos dos estudos de *Eric Trist*, dentre outros pesquisadores. No entanto, foi só na década de 60 que os primeiros passos para a mensuração da qualidade de vida no trabalho foram dados, impulsionados pelos esforços da *Eisenhower Commission National Goals* (Comissão Eisenhower para os objetivos nacionais), como também pela preocupação do Presidente dos Estados Unidos, Lyndon Johnson, por defender que os objetivos organizacionais não podem ser mensurados apenas por meio dos resultados advindos do balanço apresentado pelos bancos, mas precisavam também ser mensurados por meio da qualidade de vida propiciada às pessoas (Carvalho, 2009).

No contínuo do processo da evolução conceitual referente aos estudos sobre a QVT, muitos foram os teóricos que se debruçaram sobre essa temática ao longo do tempo, deixando contribuições significativas, que serviram de subsídios para o desenvolvimento dos estudos subsequentes sobre o tema, com vistas à melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores e, conseqüentemente, dos resultados organizacionais. Segundo Medeiros (2002), dentre esses teóricos, destacam-se as concepções de Walton (1973); Hackman e Suttle (1977); Westley (1979) e Davis (1981); Nadler e Lawler (1983); Huse e Cummins (1985); Bergeron, Petit e Bélanger (1984); Fernandes (1996).

4.2 Modelos da Qualidade de Vida no Trabalho: algumas perspectivas teóricas

Ainda tomando por referência os estudos de Medeiros, (2002) op. cit., muitos são os modelos de QVT desenvolvidos ao longo das últimas quatro décadas, que apontam determinadas categorias de indicadores voltadas à definição e mensuração do nível da qualidade de vida dos trabalhadores no ambiente laboral, com vistas a contribuir para o desenvolvimento de estratégias de enfrentamento. Dentre eles, destacam-se os modelos desenvolvidos por Walton (1973), Hackman & Oldhan (1975) e de Nadler e Lawler (1983), considerados por Chia-venato (2010) como os mais importantes. Desses modelos destacaremos, no quadro a seguir, os fatores que afetam a QVT dos trabalhadores.

WALTON	HACKMAN E OLDHAN	NADLER E LAWLER
1. Compreensão justa e adequada: a justiça distributiva de compensação depende da adequação da remuneração ao trabalho que a pessoa realiza, da equidade interna (equilíbrio entre as remunerações dentro da organização) e da equidade externa (equilíbrio como as remunerações do mercado de trabalho). 2. Condições de segurança e saúde no trabalho: envolvendo as dimensões jornada de trabalho e ambiente físico adequado à saúde e ao bem-estar da pessoa. 3. Utilização e desenvolvimento de capacidades: no sentido de proporcionar oportunidades de satisfazer as necessidades de utilização de habilidades e conhecimentos do trabalhador, desenvolver sua autonomia, autocontrole e de obter informações sobre o processo total do trabalho, bem como retroinformação quanto ao seu desempenho. 4. Oportunidade de crescimento contínuo e segurança: no sentido de proporcionar possibilidades de carreira na organização, crescimento e desenvolvimento pessoal e de segurança no emprego de forma duradoura. 5. Integração social na organização: envolvendo eliminação de barreiras hierárquicas marcantes, apoio mútuo, franqueza interpessoal e ausência de preconceito. 6. Constitucionalismo: refere-se ao estabelecimento de normas e regras da organização, direitos e deveres do trabalhador, recursos contra decisões arbitrárias e um clima democrático dentro da organização. 7. Trabalho e espaço total de vida: o trabalho não deve absorver todo tempo e energia do trabalhador em detrimento de sua vida familiar e particular, de seu lazer e atividades comunitárias. 8. Relevância social da vida no trabalho: o trabalho deve ser uma atividade social, que traga orgulho para a pessoa em participar de uma organização. A organização deve ter uma atuação e uma imagem perante a sociedade, responsabilidade social, responsabilidade pelos produtos e serviços oferecidos, prática de emprego, regras bem definidas de funcionamento e de administração eficiente.	1. Variedade de habilidades: o cargo deve requerer várias e diferentes habilidades, conhecimentos e competências da pessoa. 2. Identidade da tarefa: o trabalho deve ser realizado do início até o fim para que a pessoa possa perceber que produz um resultado palpável. 3. Significado da tarefa: a pessoa deve ter uma clara percepção de como o seu trabalho produz consequências e impactos sobre o trabalho das outras. 4. A autonomia: a pessoa deve ter responsabilidade pessoal para planejar e executar as tarefas, autonomia própria e independência para desempenhar. 5. Retroação do próprio trabalho: a tarefa deve proporcionar informação de retorno à pessoa para que ela própria possa autoavaliar seu desempenho. 6. Retroação extrínseca: deve haver o retorno proporcionado pelos superiores hierárquicos ou clientes a respeito do desempenho na tarefa. 7. Inter-relacionamento: a tarefa deve possibilitar contato interpessoal do ocupante com outras pessoas ou com clientes internos e externos.	1. Participação dos colaboradores nas decisões. 2. Reestruturação do trabalho através do enriquecimento de tarefas e de grupos autônomos de trabalho. 3. Inovação no sistema de recompensar para influenciar o clima organizacional. 4. Melhoria no ambiente de trabalho quanto a condições físicas e psicológicas, horários de trabalho etc.

Figura 6- Fatores que afetam a qualidade de vida dos trabalhadores

Fonte: Idalberto Chiavenato – Gestão de Pessoas.

Além dos modelos acima referidos, que avaliam a QVT, destaca-se também o modelo desenvolvido por Lipp & Rocha (1996), que, além de avaliar os quadrantes, social, saúde e afetiva, também se volta ao quadrante profissional. Segundo esses autores, para que o indivíduo seja considerado em pleno gozo de qualidade de vida, deve ter sua vida equilibrada nos quatro quadrantes.

4.3 Contribuições das teorias da motivação para a Qualidade de Vida no Trabalho

De acordo com Melo (n.d), a motivação constitui-se em um tema de grande importância para os estudos da qualidade de vida no trabalho.

Dentre esses estudos, diversas foram as teorias desenvolvidas ao longo das últimas sete décadas, no sentido de explicar a motivação enquanto uma estratégia mobilizadora da QV e aqui, especificamente, a QVT. Para facilitar a compreensão do leitor, Robbins, Rudge & Sobral (2010) classifica ramos teóricos em dois blocos: Teorias clássicas e Teorias contemporâneas.

- As teorias clássicas são constituídas pelas seguintes teorias: Teoria das Necessidades (Abraham Maslow); Teoria X e Teoria Y (Douglas McGregor); Teoria dos dois fatores (Frederick Herzberg) e Teoria de necessidades (McClelland).
- As teorias contemporâneas reúnem a Teoria da avaliação cognitiva (Peter Drucker); a Teoria do estabelecimento de objetivos (Edwin Lock); a Teoria da autoeficiência (Albert Bandura); a Teoria do reforço (Skinner); a Teoria da equidade/justiça organizacional (Stacey Adams) e a Teoria da Expectativa (Vitor Vroom).

Dentre as teorias acima referidas, serão destacadas aqui aquelas que, na concepção de Vergara (2007), são as mais importantes: Teoria das Necessidades (Abraham Maslow – década de 50); Teoria dos dois fatores (Frederick Herzberg – década de 60); Teoria de necessidades (McClelland – década 60); Teoria da Expectativa (Vitor Vroom – década de 60); e Teoria da equidade/justiça organizacional (Stacey Adams – década de 60).

- **Teoria das Necessidades** (Abraham Maslow – década de 50). Tomou como base as necessidades humanas, que são inatas e vão se desenvolvendo ao longo da vida. Para ele, essas necessidades estão organizadas obedecendo a uma ordem hierárquica, e a busca pela satisfação de cada uma motiva a busca por uma direção. Essas necessidades foram divididas em dois tipos: necessidades primárias e necessidades secundárias.
- As necessidades primárias, que estão na base da hierarquia, correspondem às necessidades fisiológicas e de segurança. As fisiológicas se referem às necessi-

dades de sobrevivência, a exemplo da fome, sede, sono, gênero; por outro lado, as de segurança relacionam-se às necessidades de proteção, que podem ser contra alguma ameaça no plano real ou fruto do imaginário.

- As necessidades secundárias, que estão no topo da hierarquia, classificam-se em afetivo-sociais, estima e autorrealização. As que se referem aos aspectos afetivo-sociais estão relacionadas ao desejo de amar e ser amado, ou seja, a necessidade de pertencer. As vinculadas à estima estão relacionadas à autoestima, que corresponde à necessidade de reconhecimento, prestígio, status. E a necessidade de autorrealização está associada à necessidade da superação do nosso próprio potencial.
- ***Teoria dos dois fatores*** (*Frederick Herzberg – década de 60*). Focalizou a questão da satisfação para formatar a sua teoria. Na sua concepção, existem dois fatores que explicam o comportamento das pessoas no trabalho: os higiênicos e os motivacionais.
 - Os higiênicos localizam-se no ambiente do trabalho e são extrínsecos às pessoas. Ex.: salário; benefícios sociais; condições físicas do trabalho; modelo de gestão; relacionamento com colegas, dentre outros. Segundo Vergara (2007), esses fatores, se presentes no ambiente, deixam de causar insatisfação, mas **não chegam a causar satisfação**. Um bom salário pode não ser garantia de satisfação no trabalho, por exemplo.
 - Os fatores motivacionais são intrínsecos às pessoas. Referem-se aos sentimentos de autorrealização e reconhecimento. Se presentes, causam satisfação; se ausentes, deixam de causar satisfação, mas não chegam a causar insatisfação.
- ***Teoria de necessidades*** (*McClelland – década 60*). Assim como Maslow e Herzberg, McClelland também tomou como eixo norteador da sua teoria as necessidades. Portanto, dentre elas, destacou três: poder; afiliação e realização. Segundo ele, não nascemos com essas necessidades, elas vão surgindo no contínuo da vida, diferentemente da concepção de Maslow. O poder refere-se às relações com pessoas (status, prestígio, posição de influência). A afiliação corresponde à necessidade de afeto. A realização reúne as necessidades de autoestima e autorrealização.
- ***Teoria da Expectativa*** (*Vitor Vroom – década de 60*). Essa teoria relaciona desempenho com recompensa. Defende que o indivíduo se sente motivado em esforçar-se

para fazer alguma coisa, quando acredita que será bem avaliado pelo seu desempenho e que essa avaliação resultará em recompensas que atendam as suas metas pessoais.

- ***Teoria da equidade/justiça organizacional*** (*Starcy Adams – década de 60*). Nessa teoria, as pessoas comparam seu trabalho e os resultados obtidos com os de outras. Assim, elas se sentirão mais ou menos motivadas para o trabalho, à medida que percebem, ou não, a presença da justiça, da igualdade nas relações de trabalho.

CAPÍTULO 05 – ESTRATÉGIAS DE ENFRENTAMENTO PARA A MINIMIZAÇÃO DO ESTRESSE E MAXIMIZAÇÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO ÂMBITO DA VIDA PESSOAL E NO TRABALHO

Muitos são os estudos que versam sobre a importância do desenvolvimento de estratégias redutoras do estresse, tendo em vista os prejuízos que ele traz para a saúde física, mental e emocional das pessoas. Para reduzir os seus efeitos, Dolan (2006) apresenta as seguintes estratégias: reestruturação cognitiva; pensamento positivo; apoio social; comunicação assertiva; delegação eficiente; administração do tempo; administração eficaz das mudanças e elevação à autoestima.

Reestruturação cognitiva

É uma ferramenta útil para entender e corrigir o pensamento negativo. Ajuda a colocar os pensamentos negativos no microscópio, desafiando-os. Reestruturar a cognição auxilia no lidar com as situações de forma mais positiva, porque os humores negativos não são apenas negativos para nós, eles reduzem a qualidade do nosso desempenho e destroem as nossas relações profissionais e sociais. Além disso, os estudos apontam a hipótese de que os pensamentos negativos podem reprimir o sistema imunológico.

A principal ideia dessa estratégia bem como das que virão a seguir é que nossos humores são comandados por aquilo que dizemos a nós mesmos, e isto costuma basear-se nas nossas interpretações do ambiente. A reestruturação cognitiva nos ajuda a avaliar até que ponto essas interpretações são racionais e válidas. Quando descobrimos que essas hipóteses e interpretações são incorretas, isso altera nossa opinião acerca das situações e também altera nossos humores.

Precisamos distinguir entre pensamentos positivos e negativos. Pensamentos positivos são os que nos ajudam a atingir nossos objetivos; Pensamentos negativos são os que nos impedem de atingir nossos objetivos e que, ao mesmo tempo, fazem com que nos sintamos mal.

Tanto os pensamentos positivos quanto os negativos podem ser racionais ou irracionais. Os pensamentos irracionais são os que não têm dados reais ou objetivos suficientes como base ou podem até contradizer a realidade.

Pensamento positivo

Por que algumas pessoas costumam ver o copo cheio, enquanto outras veem o copo vazio? Os do primeiro tipo são os que incentivam e dão energia para alcançar nossos objetivos; os do segundo, contudo, sugam energia e, além disso, fazem-nos sentir emocionalmente mal.

Transformando o negativo no positivo

Mensagens Negativas	Mensagens positivas
“Não digo nada”	“Tenho coisas importantes a dizer...”
“Não posso fazer nada”	“Quando quero sou bem-sucedido...”
“Não espero muito”	“Realizarei meus sonhos...”
“Não sou bom nisso”	“Sou ótimo...”

O que sentimos depende do que pensamos e vice-versa. Por isso, o pensamento positivo pode nos ajudar a contornar situações que possam parecer estressantes e difíceis para nós.

Vejamos alguns pensamentos negativos e distorcidos que podemos alimentar numa situação estressante:

- Pensamento polarizado

Achar que tudo só pode ser preto ou branco, sem considerar que há uma escala de tons de cinza entre os dois. Isso consiste em sempre pensar nas duas opções mais extremistas, tornando difícil a chegada a um acordo intermediário com outras pessoas.

- Pensamento filtrado

Esse é um tipo de pensamento negativo, em que temos a tendência de interpretar o que acontece com base em uma série de filtros ou ideias fixas e pré-concebidas, quase sempre tendenciosas e que nos fazem deformar a realidade.

- Pensamento catastrófico

Consiste em pensar que os infortúnios e os acontecimentos negativos sempre têm de acontecer conosco.

O pensamento positivo pode nos ajudar a enfrentar situações estressantes com maior garantia de sermos capazes de controlar a situação. Para tanto, podemos lançar mão das seguintes estratégias:

- **Minimização** – permite relativizar a importância das consequências resultantes do problema ou da situação que está gerando estresse;
- **Afastamento ou resfriamento emocional**– proteger-nos contra o impacto do problema;
- **Atenção seletiva**– consiste em concentrar atenção nos aspectos positivos do problema;

- **Comparações positivas** – este é um mecanismo para induzir satisfação com base na comparação de diferenças;
- **Extraírem valores positivos de acontecimentos negativos** – pôr isso em prática torna mais fácil perceber situações negativas de maneira mais positiva.

Procura de apoio social

Muitas pessoas quando estão estressadas tendem a deixar de lado as coisas que normalmente as satisfazem, inclusive os ciclos mais íntimos da família e dos amigos. Instala-se uma sensação cada vez mais irreal e cada vez maior de que não precisam de ninguém para resolver problemas. Não obstante, vemos que não é assim: na verdade quanto mais estressados estamos, mais precisaremos de apoio, porque somos seres gregários por natureza, ou seja, somos seres sociais.

Assertividade

Como foi apontado acima, os seres humanos são sociais por natureza. Em consequência disso, utiliza a comunicação como veículo para a interação social. Alguns falam mais que outros, mas nem sempre conseguimos estabelecer um contato interpessoal eficaz. Isto é algo muito complexo, e não é só uma questão de fazer ou ouvir comentários. Muitos fatores influenciam as mensagens enviadas. Por esse motivo, o que dizemos nem sempre é tão lógico quanto pensamos. Além disso, a nossa comunicação é condicionada por inúmeros fatores, a exemplo: preconceitos, disposições, ideias, interesses, sentimentos, defesas, ansiedades, temores etc. Por outro lado, escolhemos o que ouvimos, segundo nossas motivações. Enfim, ouvimos o que queremos ouvir. Além disso, as mesmas palavras podem ter conotações diferentes para as pessoas, dependendo das nossas origens biológicas, psicológicas e sociais.

Três são os estilos de comunicação: Agressiva – Passiva – Assertiva.

- **Estilo agressivo**

Caracteriza-se pela falta de respeito com o falante, quando os indivíduos tentam impor seu ponto de vista ou sua opinião sem ouvir os outros. Os sinais comportamentais desse tipo de comunicação são os gritos e os insultos à outra pessoa, a falta de argumentação, a gesticulação excessiva ou o movimento de extremidades superiores. Normalmente vem acompanhado por ira, explosões emocionais e escárnio dirigido aos outros; costuma aparecer com sequência de ira ou raiva e da incapacidade de usar o autocontrole.

- Estilo passivo

Descreve a pessoa que não sabe expressar os seus sentimentos e não sabe como defender os seus direitos. Isso leva em geral a um estado de insatisfação, porque o indivíduo não consegue dizer o que pensa ou sente e não expõe os seus argumentos, o que produz insegurança, sensação de pouca aceitação e falta de consideração dos outros, o que leva à deterioração da autoestima.

- Estilo assertivo

É definido como a capacidade pessoal, que permite a expressão dos sentimentos, opiniões e pensamentos no momento apropriado, de maneira adequada e sem negar ou deixar de considerar os direitos do outro. Para que a comunicação ocorra de forma assertiva, alguns passos são fundamentais de serem observados: 1º. ouvir os outros com atenção e lhes dar sinais se está entendendo o que estão sentindo; 2º. expressar, de forma clara, o que pensa; e 3º. comunicar a pessoa o que precisamos que aconteça.

Delegação eficiente

Quase sempre desejamos que o dia tenha mais de 24 horas, porque se tivesse, teríamos tempo suficiente para realizar todas as atividades. Isso é boa administração do tempo? É provável que a resposta seja não. A administração eficaz do tempo requer boa delegação de poderes. Delegar significa conceder a autoridade e os meios para realizar uma tarefa sem renunciar a responsabilidade sobre o resultado final. As dificuldades que encaramos na delegação de poder se devem a diversos fatores, tanto individuais quanto institucionais. Vejamos alguns deles que são os mais frequentes:

- Desejo excessivo de perfeição; falta de tempo; medo de que a pessoa a quem delegou o poder brilhe mais. Por traz dessa postura, a pessoa geralmente é excessivamente controladora. A quem falta autoconfiança e é insegura; em outras palavras, falta-lhe autoestima.
- Dificuldade para encontrar uma pessoa a quem delegar responsabilidade em razão da falta de competências profissionais.
- Falta de uma cultura de delegação de poderes. A pessoa que delega é vista como aquela que costuma fugir do próprio trabalho e que não se envolve nem assume responsabilidades pelo trabalho.

Administração do tempo

Frases, tais como “**não tenho tempo**” ou “**preciso de tempo**”, fazem parte da linguagem cotidiana. No ambiente de trabalho, essas expressões estão associadas, em muitos casos, a uma situação de êxito profissional ou pessoal na vida em geral. Não obstante, por trás dessa imagem superficial, existe uma angustiante realidade, que, em muitos casos, mascara a situação de estresse e tensão na vida particular e familiar do indivíduo.

Existe certo paradoxo na nossa sociedade atual. De um lado, espera-se que os colaboradores aprendam a administrar o tempo que dedicam ao trabalho, a fim de otimizar os recursos que lhes são destinados. Por outro lado, presume-se que isso acarrete uma melhora qualitativa nas condições de trabalho (por exemplo, melhores maneiras de conciliar vida privada e vida profissional, livrar-se de certas tarefas e atividades rotineiras). Em muitos casos, as empresas oferecem treinamento sobre como otimizar as horas de trabalho. Não obstante, aqueles que afirmam ter tempo livre e se orgulham disso são vistos como indolentes ou irresponsáveis.

Quando uma pessoa sofre de estresse, seu relógio interno se altera. Ser capaz de administrar o tempo profissional e pessoal ajuda a recuperar esse ritmo.

Saber administrar o tempo no trabalho não significa trabalhar mais; significa trabalhar melhor.

Administração eficaz das mudanças

Vivemos imersos em constantes situações de mudança, seja no trabalho ou na vida pessoal. Não obstante, isso implica que sabemos nos adaptar a essas mudanças constantes. Geralmente, qualquer situação de mudança é associada a certa quantidade de estresse. Dependendo das nossas capacidades de administrar esse estresse, conseguiremos adaptar-nos bem ou mal à nova situação. Para tanto, podemos agir sozinhos ou procurar a ajuda de outras pessoas.

O que acontece com as pessoas durante a mudança?

Mudar e realizar mudanças não é tarefa fácil. Para modificar o modo como uma equipe trabalha e como se comunica, é preciso estar consciente do que qualquer mudança provocará nas pessoas – as que são atingidas pela mudança – uma série de reações, inclusive o estresse. É importante entender que as pessoas em quem a mudança provoca uma sensação de perda não são fracas nem antiquadas. É mais saudável reconhecer e expressar a perda quando ela acontece. Quando a perda não é reconhecida, é comum que seja traduzida em resistência e desorganização no futuro.

Durante a mudança, as pessoas olham para o passado e rejeitam a mudança. Passam, então, por um período de preocupação, durante o qual perguntam a si mesmas onde se encaixam no novo esquema e como a mudança as afetará. Normalmente é nesse ponto que surge a resistência e ocorre o estresse.

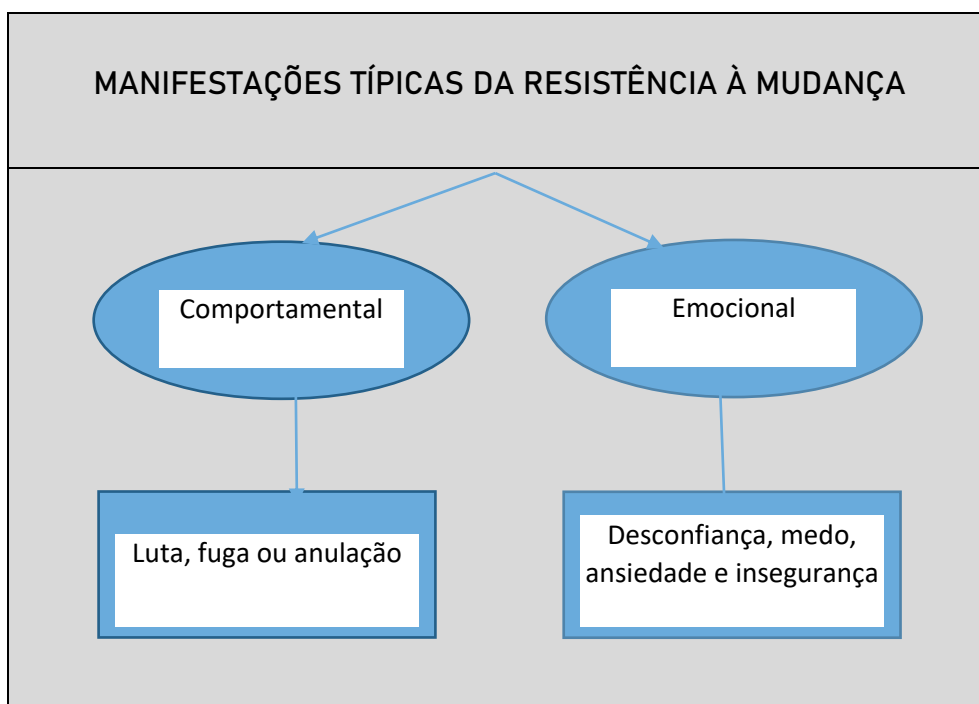


Figura 7
Fonte: Dolan, 2006.

Além das estratégias de enfrentamento para a minimização do estresse e maximização da qualidade de vida no âmbito da vida pessoal e no trabalho, apresentadas acima, vamos agora observar as sugestões a seguir: (PIMENTA, 2020)

Evite cafeína, álcool e nicotina.	Evite, ou pelo menos reduza, seu consumo de nicotina e qualquer bebida que contenha cafeína e álcool. A cafeína e a nicotina são estimulantes e, assim, aumentam o seu nível de stress, em vez de reduzi-lo. O álcool é um depressor quando tomado em grandes quantidades, mas age como um estimulante em quantidades menores. Portanto, usar o álcool como uma forma de aliviar o estresse não é útil. Troque as bebidas com cafeína e bebidas alcoólicas por água, chás de ervas ou sucos de frutas naturais diluídos e mantenha-se hidratado, pois isso permitirá que seu corpo lide melhor com o estresse. Você também deve procurar evitar ou reduzir sua ingestão de açúcares refinados – eles estão contidos em muitos alimentos manufaturados (mesmo em alimentos salgados, a exemplo de molhos de salada e pão), podendo causar falhas de energia que podem levar à sensação de cansaço e irritabilidade. Em geral, tente comer uma dieta saudável, equilibrada e nutritiva.
---	---

Pratique Atividade Física	Situações estressantes aumentam o nível de hormônios do stress, como adrenalina e cortisol em seu corpo. Estes são os hormônios de “luta ou fuga” que a evolução criou nos nossos cérebros e que são projetados para nos proteger de danos corporais imediatos, quando estamos sob ameaça. No entanto, o estresse na idade moderna raramente é remediado por uma resposta de luta ou fuga, e assim o exercício físico pode ser usado como um substituto para metabolizar os hormônios do estresse excessivo, produzindo neurotransmissores, que ajudam a restaurar seu corpo e mente para um estado mais calmo e relaxado. Quando você se sentir estressada e tensa, faça uma rápida caminhada ao ar livre. Tente incorporar alguma atividade física em sua rotina diária regularmente, antes ou depois do trabalho ou na hora do almoço. A atividade física regular também melhora a qualidade do seu sono.
Durma mais	A falta de sono é uma causa significativa de estresse. Infelizmente, porém, o estresse também interrompe nosso sono, enquanto os pensamentos continuam girando em nossas cabeças, impedindo-nos de relaxar o suficiente para adormecer. Em vez de depender de medicação, seu objetivo deve ser maximizar seu relaxamento antes de dormir. Certifique-se de que seu quarto é um oásis tranquilo, sem lembranças das coisas que causam estresse. Evite cafeína durante a noite, bem como álcool excessivo, se você sabe que isso leva ao sono agitado. Pare de fazer qualquer trabalho mentalmente exigente várias horas antes de ir à cama, a fim de que você dê tempo ao seu cérebro para se acalmar. Tente tomar um banho morno ou ler um livro calmo e pouco exigente por alguns minutos para relaxar seu corpo, cansar seus olhos e ajudá-lo a esquecer as coisas que o preocupam. Você também deve procurar ir à cama mais ou menos na mesma hora todos os dias, para que sua mente e corpo se acostumem a uma rotina de dormir previsível.
Experimente algumas técnicas de relaxamento	Todos os dias, tente relaxar com uma técnica de redução do estresse. Existem muitas maneiras experimentadas e testadas para reduzir o estresse, então tente algumas e veja o que funciona melhor para você. Por exemplo, tente a meditação, o que é muito fácil e pode ser feito em qualquer lugar, mesmo em sua mesa ou no carro. Uma técnica muito simples é se concentrar em uma palavra ou frase que tenha um significado positivo para você. Palavras como “calma”, “amor” e “paz” funcionam bem, ou você pode pensar em um mantra autoafirmativo, como “Eu mereço calma em minha vida” ou “Conceda-me serenidade”. Concentre-se em sua palavra ou frase escolhida; se você perceber que sua mente vagou ou se tornou consciente de pensamentos intrusivos que entram em sua mente, simplesmente os desconsidere e retorne seu foco à palavra ou frase escolhida. Se você se sentir tenso novamente mais tarde, simplesmente repita silenciosamente sua palavra ou frase. Não se preocupe se você achar difícil relaxar no primeiro momento. O relaxamento é uma habilidade, que precisa ser aprendida e que melhora com a prática.
Fale com alguém	Conversar com alguém sobre como você se sente pode ser útil. Falar pode funcionar, seja distraindo você de seus pensamentos estressantes ou liberando parte da tensão acumulada, discutindo-a. O estresse pode obscurecer seu julgamento e impedir que você veja as coisas com clareza. Conversar com um amigo, colega de trabalho ou com um profissional habilitado como um psicólogo pode ajudar você a encontrar soluções para o seu estresse e colocar seus problemas em perspectiva.
Mantenha um diário de estresse	Manter um diário por algumas semanas é uma ferramenta eficaz de gerenciamento do estresse, uma vez que o ajudará a se tornar mais consciente das situações que o deixam estressado. Anote a data, hora e local de cada episódio estressante e observe o que você estava fazendo, com quem estava e como se sentia física e emocionalmente. Dê a cada episódio estressante uma classificação de estresse (por exemplo, em uma escala de 1 a 10) e use o diário para entender o que desencadeia seu estresse e a sua eficácia em situações estressantes. Isso permitirá que você evite situações estressantes e desenvolva melhores mecanismos de enfrentamento.

Assuma o controle	O estresse pode ser desencadeado por um problema que pode parecer impossível superficialmente. Aprender a encontrar soluções para os seus problemas ajudará você a se sentir mais no controle, diminuindo assim o seu nível de estresse. Uma técnica de solução de problemas envolve anotar o problema e criar o máximo de soluções possíveis. Decida os pontos bons e ruins de cada um e selecione a melhor solução. Anote cada passo que você precisa dar como parte da solução: o que será feito, como será feito, quando será feito, quem está envolvido e onde será realizado. Seja o protagonista!
Gerencie seu tempo e reduza o estresse	Às vezes, todos nós sentimos sobrecarregados com a nossa lista de tarefas, e essa é uma causa comum de estresse. Aceite que você não pode fazer tudo de uma vez e comece a priorizar suas tarefas. Faça uma lista de todas as coisas que você precisa fazer e liste-as em ordem de prioridade genuína. Observe quais tarefas você precisa fazer pessoalmente e o que pode ser delegado a outras pessoas para fazer. Registre quais tarefas precisam ser feitas imediatamente, na próxima semana, no próximo mês ou quando o tempo permitir. Ao editar o que pode ter sido iniciado como uma lista de tarefas esmagadora e incontrolável, você pode dividi-lo em uma série de tarefas menores e mais gerenciáveis, espalhadas por um longo período de tempo, com algumas tarefas removidas da lista totalmente por meio de delegação. Lembre-se, também, de criar tempos de folga para lidar com tarefas inesperadas e de emergência e incluir tempo para o seu próprio relaxamento e bem-estar.
Aprenda a dizer “não”	Uma causa comum de estresse é ter muito a fazer e muito pouco tempo para fazê-lo. E, no entanto, nesta situação, muitas pessoas ainda concordam em assumir responsabilidades adicionais. Aprender a dizer “não” a solicitações adicionais ou sem importância ajudará a reduzir seu nível de estresse e também poderá ajudá-lo a desenvolver mais autoconfiança. Para aprender a dizer “não”, você precisa entender por que acha difícil. Muitas pessoas acham difícil dizer “não”, porque querem ajudar e estão tentando ser gentis e agradáveis. Para outros, é um medo de conflito, rejeição ou perda de oportunidades. Lembre-se de que essas barreiras para dizer “não” são todas autocriadas. Um processo de psicoterapia pode ser fundamental no entendimento dos seus gatilhos mentais. Você pode se sentir relutante em responder a uma solicitação com um “não” direto pelo menos no começo. Em vez disso, pense em algumas frases pré-preparadas para deixar as outras pessoas mais gentis. Pratique dizendo frases como: “Sinto muito, mas não posso me comprometer com isso, já que tenho outras prioridades no momento.” “Agora não é um bom momento, pois estou no meio de algo. Por que você não me pergunta novamente em...?” “Eu adoraria fazer isso, mas...”
Descanse quando estiver cansado	Se você estiver se sentindo mal, não sinta que precisa seguir em frente. Um curto período de descanso permitirá que o corpo se recupere mais rapidamente.

Figura 8 – Stress: 10 dicas simples para gerenciar e reduzir seus níveis de estresse

Fonte: <https://www.vittude.com/blog/stress-dicas-para-gerenciar/>

CONCLUSÃO

O curso objetivou despertar, nos servidores e empregados públicos, reflexões acerca da relação existente entre o fenômeno da qualidade de vida e o estresse, contribuindo, assim, para a minimização dos efeitos desses fenômenos no âmbito da vida pessoal e profissional.

Para tanto, foram desencadeadas reflexões através dos estudos realizados em torno da origem e conceituação do estresse, dos modelos do estresse, das fontes desencadeadoras do estresse bem como suas consequências para a saúde física e emocional.

No tocante ao estresse no trabalho, transitou-se pela sua origem e conceituação, seus fatores desencadeantes e suas consequências no trabalho.

No que tange à qualidade de vida, foram feitas algumas considerações gerais como parte introdutória à qualidade de vida no trabalho, colocando-se em destaque a origem e a evolução conceitual dos estudos dessa temática, os modelos de qualidade de vida e as contribuições de algumas perspectivas das teorias da motivação.

Por fim, foram apontadas algumas estratégias para a minimização do estresse e maximização da qualidade de vida no âmbito da vida pessoal e no trabalho.

Com este curso, esperamos ter despertado, nos servidores e empregados públicos, o debruçar de um olhar mais aguçado sobre si e sobre o outro, no sentido de buscar uma melhor qualidade de vida, tanto na vida pessoal como no cotidiano do trabalho.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, A. **O estresse ocupacional do professor do ensino superior**: a relação entre os sintomas de estresse e a atividade docente em duas Instituições de Ensino Superior da cidade de Teresina-PI. [Dissertação de Mestrado]. Universidade Lusófona de Humanidade e Tecnologia. Lisboa, 2010. Disponível em: <http://recil.grupolusofona.pt/handle/10437/1204>.
- ALBUQUERQUE, E., COSTA, S., RIBAS, V., ALMEIDA, P., LOPES E., FILHO, E. *et al.* **Professores do ensino fundamental do município de Quipapá/PE apresentam estresse**. Neurobiologia, Recife, 73 (1): 117-125, 2010.
- ALVES, C. **Estresse, qualidade de vida e percepção de suporte familiar em porteiros** [Dissertação de Mestrado]. Programa de Pós-Graduação em Psicologia do Desenvolvimento e Aprendizagem, área de concentração Comportamento e Saúde da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Bauru, 2008. Disponível em: <http://www2.fc.unesp.br/BibliotecaVirtual/DetalhaDocumentoAction.do?idDocumento=226>
- BAPTISTA, M. & Alves, A. **A atividade física no controle do stress**. Augustus – Rio de Janeiro – Vol. 08 – N. 17 – jul./dez. – Semestral 54, 2003.
- Bíblia de Jerusalém. **Gênesis** (Trad.). Revista Ampliada (ed). Paris: Editions Du Cert. 1998.
- CAMPOS, M. & NETO, J. **Qualidade de vida**: um instrumento para promoção de saúde. Revista Baiana de Saúde Pública. V.32, n.2, pp. 232-240. Mai/ago, 2008.
- CARVALHO, A. **Qualidade de vida dos profissionais de saúde do Hospital do Câncer de Campo Grande/MS**. [Dissertação de Mestrado]. Programa de Mestrado em Psicologia da Universidade Católica Dom Bosco. Campo Grande, MS, 2009. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-ms/index.php/PINFOR/article/viewFile/3175/3049>.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CODO, W., SORATTO, L. e VASQUES-MENESES, I. **Saúde Mental e Trabalho**. In Zanelli, J.C., Borges-Andrade J. E., & Bastos, A.V.B. (Orgs). In Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil. Porto Alegre: Artmed, 2004, p. 276-299.
- DAIAN, M.; PETROIANU, A.; ALBERTI, L.; JEUNON, E. (2010). **Estresse em cirurgias de grande porte**. In Rev Med Minas Gerais. 20(4): 490-499. Disponível em: <http://bases.bireme.br/cgi-bin/wxislind.exe/iah/online/?IsisScript=iah/iah.xis&src=google&base=LILACS&lang=p&nex tAction=lnk&exprSearch=577583&indexSearch=ID>
- DOLAN, S. **Estresse, autoestima, saúde e trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.
- FERNANDES, E. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.
- FLECK, M. **Problemas conceituais em qualidade de vida**. In: Fleck, M. P. A. (Org.). A avaliação da qualidade de vida: guia para profissionais de saúde. Porto Alegre, cap. 1, p. 19-27. Artmed, 2008.
- GUERRA-RIBAS, R., RIBAS, V., MARTINS, H., RIBEIRO-RIBAS, CARNEIRO, S., ALBUQUERQUE, R. *et al.* **Stress effects on food handlers attention of a public hospital in Recife-PE, Brazil**. Dementia & Neuropsychologia, 4(4): 325-331, 2010.
- HOUAISS, A., VILLAR, M., FRANCO, F. (Orgs.). **Dicionário Houaiss da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

- KAWAKAME, P. & MIYADAHIRA, A. **Qualidade de vida de estudantes de graduação em enfermagem**. Rev Esc Enferm, USP; 39(2):164-72, 2004. Disponível em: <http://www.ee.usp.br/reeusp/upload/pdf/19.pdf>.
- LIMONGI-FRANÇA, A. & RODRIGUES, A. **Stress e trabalho: guia prático com abordagem psicossomática**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C.; RODRIGUES, A. L. **Stress e Trabalho: uma abordagem psicossomática**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- LIPP, M. **O stress está dentro de você**. (Org.). 7. ed. São Paulo: Contexto, 2011.
- LIPP, M. E. N. **Stress e o turbilhão da raiva**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2005.
- LIPP, M.. (org.). **O modelo quadrifásico do stress**. In Lipp, M. E. N. (Org.) Mecanismos neuropsicofisiológicos do stress: teoria e aplicações clínicas. São Paulo: Casa dos psicólogos, p. 17-21, 2003.
- [LIPP, M. E. N. & TANGANELLI, M. S. Stress e qualidade de vida em Magistrados da Justiça do Trabalho: diferenças entre homens e mulheres. Psicol. Reflex. Crit. \[online\]. vol.15, n.3, pp.537-548, 2002 ISSN 1678-7153. https://doi.org/10.1590/S0102-79722002000300008](#).
- LIPP, M. E. N. **O stress está dentro de você**. São Paulo: Contexto, 2000a.
- LIPP, M. & MALAGRIS, L. **O Stress Emocional e seu Tratamento**. In: Bernard Rangé. (Org.). Psicoterapias Cognitivo-Comportamentais: um diálogo com a psiquiatria. 1. ed. Rio de Janeiro: Artes Médicas, v. 1, p. 475-490, 2001.
- LIPP, M. & ROCHA, J.. **Stress, hipertensão e qualidade de vida**. 2. ed. Campinas, SP: Papirus, 1996.
- LIPP, M. & GUEVARA, A. **Validação empírica do inventário de sintomas de stress para Adultos**. Rev. Estudos Psicol. 11:43-9, 1994.
- MAXIMIANO, A. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed. – 7. Reimp. São Paulo: Atlas, 2010.
- MELO, M. **Qualidade de vida e motivação no trabalho**. Disponível em:
<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/qualidade-de-vida-e-motivacao-no-trabalho/25825/>. Site acessado: 15 set. 2020.
- MEDEIROS, E. **Análise da qualidade de vida no trabalho: Um estudo de caso na área da construção civil. [Dissertação de Mestrado]. Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2002. Disponível em:**
<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/3048/000330877.pdf>
- Moreira M. (2000). Trabalho, qualidade de vida e envelhecimento. 100 f. Dissertação (Mestrado em Ciências).
- MELO, M. **Qualidade de vida e motivação no trabalho**. Disponível em:
<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/qualidade-de-vida-e-motivacao-no-trabalho/25825/>. Site acessado em: 20 set. 2020.
- MOTA, C. M.; TANURE, B. & NETO, A. C. Estresse e sofrimento no trabalho dos executivos. Psicologia em Revista, Belo Horizonte, v. 14, n. 1, p. 107-130, jun. 2008. Acessado em: 27 out. 2020. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/per/v14n1/v14n1a07.pdf>

OLIVEIRA, C. **Sobrevivendo no Inferno**. Porto Alegre: Sulina, 2001.

PAFARO R. & MARTINO M. **Estudo do estresse do Enfermeiro com dupla jornada de trabalho em um hospital de oncologia pediátrica de Campinas**. Esc. Enferm. USP; 38 (2):152-160, 2004.

PASCHOAL, Tatiane, TAMAYO, Álvaro, **Validação da Escala de Estresse no Trabalho**. Estudos de Psicologia [en linea] 2004, 9 (jan.-abr.): Acessado em: 20 out. 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/epsic/v9n1/22380.pdf>

RIBAS, V.; MARTINS, H.; VIANA, M.; FRAGA, S.; CARNEIRO S.; GALVÃO B.; et al. **Hematological and immunological effects of stress of air traffic controllers** in northeastern Brazil. Revista Brasileira de Hematologia e Hemoterapia, 33 (3): 195-201, 2011.

ROBBINS, S., HUDGE, T. & Sobral, F. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROSSI, A.M.; QUICK, J. C.; PERREWÉ, P.L. **Estresse e Qualidade de Vida no Trabalho**: o positivo e o negativo. Organizadores. São Paulo: Atlas, 2009.

SOUZA, J., CARVALHO, A. **Pesquisas sobre qualidade de vida, desenvolvidas no mestrado em psicologia da Universidade Católica Dom Bosco**. Artigo. Psicólogo

InFormação ano 14, n. 14 jan./dez. Instituto Metodista de Ensino Superior, 2010. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-ms/index.php/PINFOR/article/viewFile/2341/2329>.

Vergara, S. **Gestão de Pessoas**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PIMENTA, T. *Stress*: 10 dicas simples para gerenciar e reduzir seus níveis de estresse, Acessado em: 29 out. 2020. Disponível em: <https://www.vittude.com/blog/stress-dicas-para-gerenciar/>

SOBRE A AUTORA

Mestre em Psicologia Social e Organizacional pelo Instituto Superior de Línguas e Administração de LEIRIA – UNISLA – Portugal. Graduada em Psicologia pela Faculdade de Ciências Humanas de Olinda – FACHO (2004), em Pedagogia pela Faculdade de Filosofia do Recife – FAFIRE (1993) e em Secretariado pela Universidade Federal de Pernambuco – UFPE (1984). Pós-Graduação em Terapia Cognitivo-Comportamental – ESUDA (em andamento); e Neuropsicologia Clínica – ESUDA (em andamento). Atualmente é Analista em Gestão Autárquico Fundacional – ANGAF da Fundação de Atendimento Socioeducativo – FUNASE/PE, exercendo suas atividades profissionais na Assessoria de Gestão de Pessoas – ATGP. Atua na instrutoria Interna do Programa de Educação Corporativa do Estado de Pernambuco, ministrando cursos de extensão nas modalidades presencial e a distância.

