



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS,
CIÊNCIAS ATUARIAIS E SECRETARIADO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

MÁRCIO VASCONCELOS PINTO

**A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E O
ESTRESSE DOS TRABALHADORES EM UMA
INDÚSTRIA CEARENSE.**

FORTALEZA
2006

MÁRCIO VASCONCELOS PINTO

**A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E O
ESTRESSE DOS TRABALHADORES EM UMA
INDÚSTRIA CEARENSE.**

Dissertação submetida à Coordenação do Curso de Mestrado Profissional em Administração de Empresas, da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração de Empresas.

Área de concentração: Gestão Estratégica e Instrumental de Recursos Humanos.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Verônica Morais Ximenes.

FORTALEZA
2006

Pinto, Márcio Vasconcelos

A qualidade de vida no trabalho e o estresse dos trabalhadores em uma indústria cearense / Márcio Vasconcelos Pinto. -- Fortaleza: UFC / FEAAC, 2006.

xv, 131 f. :il.

Orientadora: Verônica Morais Ximenes

Dissertação (mestrado) – UFC / FEAAC / MPA, 2006.

Referências bibliográficas: f. 130-138

1. Responsabilidade Social Empresarial. 2. Qualidade de Vida no Trabalho. 3. Administração do Estresse no Trabalho. 4. Administração em Recursos Humanos – Tese. I. Ximenes, Verônica Morais. II. Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Ciências Contábeis, Ciências Atuariais e Secretariado, MPA. III. Título.

MÁRCIO VASCONCELOS PINTO

A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E O ESTRESSE DOS TRABALHADORES
EM UMA INDÚSTRIA CEARENSE

Dissertação submetida à Coordenação do Curso de Mestrado Profissional em Administração de Empresas, da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração de Empresas.
Área de concentração: Gestão Estratégica e Instrumental de Recursos Humanos.

Aprovada em 27 / 11 / 2006

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a. Verônica Moraes Ximenes (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará - UFC

Prof^a. Dr^a. Terezinha de Jesus Pinheiro Maciel
Universidade Federal do Ceará - UFC

Prof. Dr. Marcos Antonio Martins Lima
Universidade Federal do Ceará - UFC

Prof. Dr. Cezar Wagner de Lima Góis
Universidade Federal do Ceará - UFC

A Deus
A minha esposa
A minha filha
Aos meus pais
A minha família
Aos meus amigos

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter me dado forças para querer fazer o mestrado e ter me sustentado durante o caminho.

A minha esposa, pelo infinito apoio dado na fase mais importante da dissertação. Sem ela eu não teria conseguido.

Aos meus pais, pelo inestimável apoio, incentivo, amor e educação que sempre me deram e eu sei que continuarão dando.

A minha orientadora, pela presença, dedicação e interesse em suprir minhas necessidades de orientando na hora em que eu mais necessitei.

A todos os professores da Banca, pelas inestimáveis contribuições de melhoria desse trabalho.

Aos colegas da turma de mestrado, pela maravilhosa convivência, pelas reflexões, críticas e sugestões recebidas.

Ao diretor, gerentes e colaboradores da empresa que abriu suas portas para meu estudo de caso, meus calorosos agradecimentos.

Aos meus amigos e parentes, pela paciência e compreensão nas constantes ausências nesses vinte e quatro meses.

A Personal Consultoria, empresa que me deu condições financeiras para poder realizar esse mestrado.

Ao SESI (Serviço Social da Indústria) por seu apoio na fase de prospecção de empresas.

A Faculdade 7 de Setembro e a Universidade de Fortaleza, por possibilitar à comunidade acadêmica de Fortaleza uma estrutura para estudos.

“[...] a diferença entre o que fazemos e o que somos
capazes de fazer bastaria para resolver a
maioria dos problemas do mundo”.

Gandhi

RESUMO

A temática desta pesquisa nasceu de nossa inquietação a respeito do papel que as práticas de qualidade de vida no trabalho (QVT) desenvolvidas em empresas socialmente responsáveis teriam sobre o estresse no trabalho, pois consideramos que tais práticas estão se disseminando, assim como o estresse no trabalho, e que as mesmas podem ser fatores facilitadores da administração desse tipo específico de estresse. O objetivo central da pesquisa foi descrever a relação entre as práticas de qualidade de vida no trabalho e o estresse dos trabalhadores em uma indústria cearense e os específicos, mapear as práticas de qualidade de vida no trabalho da empresa pesquisada, investigar a existência de ações relacionadas à administração do estresse no trabalho da empresa pesquisada, identificar as práticas de qualidade de vida no trabalho adotadas pela empresa pesquisada que tenham relação com o estresse no trabalho, diagnosticar os fatores que mais contribuem para a elevação ou a redução do estresse no trabalho na empresa pesquisada e verificar a ocorrência de estresse no trabalho entre os colaboradores da empresa pesquisada. A opção metodológica da pesquisa foi de natureza quantitativa e qualitativa ao mesmo tempo, de caráter exploratório e descritivo e através do estudo de caso em uma empresa do ramo da construção civil. Nosso campo de estudo incluiu: responsabilidade social empresarial (com ênfase em seu aspecto interno), qualidade de vida no trabalho e administração do estresse no trabalho. A empresa pesquisada foi ganhadora das edições 2004 e 2005 do Prêmio Sesi de Qualidade no Trabalho, categoria empresa com menos de 100 trabalhadores e apresentou uma quantidade expressiva de ações. Entrevistamos 16 colaboradores da empresa. Nossa pesquisa sobre a ocorrência de estresse entre os colaboradores da empresa pesquisada revelou que 37,5% apresentam um quadro de estresse leve e com manifestação de poucos sintomas, o que revela uma situação administrável, em um setor cuja tendência é de elevado estresse entre os colaboradores. Em nosso mapeamento inicial identificamos 55 práticas ligadas direta ou indiretamente à QVT, que atingem 100% dos colaboradores. As práticas de QVT da empresa que tem relação com o estresse no trabalho com pontuações igual ou acima de 69% foram as seguintes: oportunidade de aumento de escolaridade; acompanhamento da saúde; relação entre colaboradores; atividades sócio-culturais; prevenção de doenças e acidentes; benefícios sociais oferecidos; relação com chefia; e atividades esportivas e lazer. Os fatores estressores de maior peso foram respectivamente: excesso de pressão por metas e prazos; sobrecarga de responsabilidades e má relação com chefia. Consideramos que grande parte dos fatores estressores identificados podem ser adequadamente administrados a partir de ações de promoção da qualidade de vida no trabalho e concluímos que existe uma relação entre estas duas temáticas mesmo que a empresa não mantenha um programa de administração do estresse sistematizado.

Palavras chaves: Responsabilidade Social Empresarial, Qualidade de Vida no Trabalho e Administração do Estresse no Trabalho.

ABSTRACTS

The subject of this research was born in our inquietude related with the role that quality of life at work (QLW) practices developed by socially responsible companies would have on stress at work, since we consider that such practices of QLW are spreading, as well as the level of stress at work, and that they can be suitable channels for stress management at work initiatives. The central purpose of the research was to describe the relationship between quality of life at work practices and the stress of workers in a industry at Ceará state and the specific ones were to map the quality of life at work practices on the company investigated, to investigate the existence of actions related with stress management at work on the company investigated, to identify the quality of life at work practices adopted by the company investigated that have relation with stress at work, to diagnosis the factors that contribute more for the rising or reduction of stress at work in the company investigated and to verify the occurrence of stress at work among the employees of the company investigated. The methodological option of the research was both of quantitative and qualitative nature, exploratory and descriptive type and through the case study of a company of civil construction industrial sector. Our field of study included: corporate social responsibility (with emphasis in its internal aspect), quality of life at work and stress management at work. The company investigated won the editions of 2004 and 2005 of SESI (SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA) Quality at Work Prize at less than 100 workers category and presented an expressive amount of actions of QLW. We interview 16 company employees. Our research on the occurrence of stress among the company employees disclosed that 37.5% presented a slightly level of stress with manifestation of few symptoms, what meant a picture of a manageable situation in a sector whose trend is of high level of stress among employees. In our initial mapping we identified 55 practices directly or indirectly connected with QLW that reached 100% of the employees. The company practices of QLW related with stress at work with 69% or more answers were the following: opportunities for professional education; health care; relationship among employees; socio and cultural activities; illnesses and accidents prevention; social benefits offered; relationship with leaders and sport and leisure activities. The most pointed stress factors in order of importance were: too much pressure for goals and closing date; overload of responsibilities and bad relationship with leaders. We considered that most of the stressing factors identified can be adequately managed in close relation with the promotion of quality of life at work actions and we concluded that exist a relation between these two topics even if the company does not maintain an organized stress management program.

Key words: Corporate social responsibility, quality of life at work and stress management at work.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	Ciclo Sobrecarga-Perda de Produtividade-Pressão.....	16
FIGURA 2	Modelo Demanda-Controle.....	61
FIGURA 3	Modelo <i>Effort Reward-Imbalance</i> (Eri).....	62

LISTA DE QUADROS

QUADRO	1	Descrição de prêmios em responsabilidade social empresarial..	32
QUADRO	2	Projetos de responsabilidade social empresarial interna.....	37
QUADRO	3	Conceitos em qualidade de vida no trabalho.....	43
QUADRO	4	Definições evolutivas de qualidade de vida no trabalho.....	46
QUADRO	5	Modelo de qualidade de vida no trabalho de Walton (critérios e indicadores).....	49
QUADRO	6	Variáveis qualitativas sobre o conceito de qualidade de vida no trabalho segundo a visão BPSO.....	50
QUADRO	7	Prêmios de responsabilidade social empresarial e qualidade de vida no trabalho pesquisados.....	76
QUADRO	8	Processo de seleção de empresa para pesquisa.....	77
QUADRO	9	Objetivos da pesquisa x variáveis x modelos teóricos.....	82
QUADRO	10	Variáveis de qualidade de vida no trabalho selecionadas.....	83
QUADRO	11	Fatores estressores ou estressantes e sua relação com modelos de administração do estresse.....	86
QUADRO	12	Objetivos específico x público a ser pesquisado x forma de obter a informação desejada.....	88
QUADRO	13	Ações de qualidade de vida no trabalho identificadas na empresa pesquisada.....	99

LISTA DE TABELAS

TABELA 1	Cálculos do tamanho do grupo de sujeitos da pesquisa de pré-teste e coleta de dados.....	80
TABELA 2	Cálculos do tamanho do grupo de sujeitos da pesquisa por cargo.....	81
TABELA 3	Caracterização dos sujeitos da pesquisa.....	95
TABELA 4	Caracterização dos programas de qualidade de vida no trabalho.....	106
TABELA 5	Programas de qualidade de vida no trabalho associados à administração do estresse.....	112
TABELA 6	Fatores estressores percebidos de forma espontânea e induzida.....	116
TABELA 7	Quantidades de sintomas citados relacionados à ocorrência do estresse.....	121
TABELA 8	Equivalência entre instrumentos de medição de nível de estresse.....	122
TABELA 9	Nível de estresse dos colaboradores segundo Lipp (2002).....	123
TABELA 10	Sintomas mais citados relacionados à ocorrência do estresse.....	123

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABERJE	Associação Brasileira de Comunicação Empresarial
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ADCE	Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas
ANPAD	Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
APIMEC	Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais
Bovespa	Bolsa de Valores de São Paulo
BSPO	Biopsicossocial
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CNTI	Confederação Nacional dos Trabalhadores na Indústria
CRC-CE	Conselho Regional de Contabilidade do Estado do Ceará
ENANPAD	Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
FGV GVces	Centro de Estudos em Sustentabilidade da FGV
FIDE	Fundação Ibero-americana para o Desenvolvimento
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
IBASE	Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas
ISE	Instituto Superior da Empresa
OIT	Organização Internacional do Trabalho
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho
RSE	Responsabilidade Social Empresarial
SCIELO	Scientific electronic library online
SESI	Serviço Social da Indústria
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
2	A RELAÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL INTERNA COM A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	21
2.1	CONTEXTUALIZAÇÃO.....	22
2.2	ÉTICA EMPRESARIAL.....	23
2.3	CONCEITUAÇÃO E TERMINOLOGIAS.....	25
2.4	HISTÓRICO.....	26
2.5	INDICADORES E PRÊMIOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL.....	30
2.6	A RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL INTERNA NO CONTEXTO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	33
2.7	CRÍTICAS.....	37
3	A PROCURA POR QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	40
3.1	CONTEXTUALIZAÇÃO.....	40
3.2	CONCEITUAÇÃO E TERMINOLOGIAS.....	42
3.3	HISTÓRICO.....	46
3.4	MODELOS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	48
3.5	PROGRAMAS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	51
3.6	QVT NO CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO DO ESTRESSE NO TRABALHO.....	53
4	ADMINISTRANDO O ESTRESSE NO TRABALHO - O DESAFIO DE NOSSOS TEMPOS	55
4.1	CONTEXTUALIZAÇÃO.....	55
4.2	CONCEITUAÇÃO E TERMINOLOGIAS.....	58
4.3	MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO DO ESTRESSE NO TRABALHO.....	60
4.4	FATORES ESTRESSORES.....	63
4.5	PROGRAMAS DE ADMINISTRAÇÃO DO ESTRESSE NO TRABALHO.....	67
4.6	MEDINDO O ESTRESSE.....	71
4.7	OUTRAS QUESTÕES IMPORTANTES – <i>BURNOUT</i> E <i>COPING</i>	72
5	METODOLOGIA DA PESQUISA	74
5.1	INTRODUÇÃO.....	74
5.2	SELEÇÃO DA EMPRESA.....	76
5.3	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA PESQUISADA.....	78
5.4	DEFINIÇÃO E DESCRIÇÃO DOS SUJEITOS DA PESQUISA.....	79
5.5	VARIÁVEIS PESQUISADAS.....	82

5.5.1	Variáveis de responsabilidade social empresarial interna.....	82
5.5.2	Variáveis de qualidade de vida no trabalho.....	83
5.5.3	Variáveis de administração do estresse no trabalho.....	86
5.6	DESCRIÇÃO DETALHADA DOS INSTRUMENTOS DE PESQUISA.....	87
5.7	PRÉ-TESTE DOS INSTRUMENTOS DE PESQUISA.....	89
5.8	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	91
5.9	PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DOS DADOS.....	92
6	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS E RESULTADOS.....	95
6.1	CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS DA PESQUISA.....	95
6.2	ANÁLISE DOS DADOS DE ACORDO COM OBJETIVOS DA PESQUISA.....	97
6.2.1	Objetivo 1: mapear as práticas de qualidade de vida no trabalho da empresa pesquisada.....	97
6.2.2	Objetivo 2: investigar a existência de ações relacionadas à administração do estresse no trabalho da empresa pesquisada.....	109
6.2.3	Objetivo 3: identificar as práticas de qualidade de vida no trabalho adotadas pela empresa pesquisada que tenham relação com o estresse no trabalho.....	111
6.2.4	Objetivo 4: diagnosticar os fatores que mais contribuem para a elevação ou redução do estresse no trabalho na empresa pesquisada.....	115
6.2.5	Objetivo 5: verificar a ocorrência de estresse no trabalho entre os colaboradores da empresa pesquisada.....	120
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	125
	REFERÊNCIAS.....	130
	APÊNDICES.....	139
	ANEXO.....	160

1 INTRODUÇÃO

O tema da responsabilidade social empresarial evoca a “ética nos negócios” e em nossa pesquisa temos visto que esses temas estão em ascendente difusão e discussão no Brasil, motivo pelo qual consideramos este trabalho relevante para o campo da administração de empresas. Na última década, pudemos observar um processo de crescimento da produção acadêmica, lançamento de premiações e criação de organizações associativas promotoras do conceito como, por exemplo, o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, fundado em 1998, conforme Ashley ressalta.

O surgimento de entidades como o Instituto Ethos, o Instituto de Cidadania Empresarial (ICE), o Conselho de Cidadania Empresarial da Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (FIEMG), o Núcleo de Ação Social (NAS) da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP), o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE) e a Associação de Empresários pela Cidadania (CIVE), além da ADCE-Brasil e da Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social (FIDES) mostra bem tal evolução.

Outro fato que ilustra a difusão dos temas são as muitas premiações existentes, no Brasil, nessa área: Selo Empresa Cidadã (Câmara Municipal de São Paulo), Top Social ADVB (Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil), Prêmio Eco (Câmara Americana de Comércio), Prêmio Balanço Social (FIDES, IBASE, Instituto Ethos, Serasa e Bolsa de Valores de São Paulo), Selo Empresa Amiga da Criança (Fundação Abrinq), entre outros, tanto nacionais quanto regionais. (ASHLEY, 2005, p. 72).

Importante citar também que a academia vem incorporando o tema da responsabilidade social empresarial no currículo dos cursos de graduação, pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu*, bem como em áreas temáticas específicas de encontros, *workshops*, seminários, congressos e no maior evento acadêmico da área de Administração (Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – ENANPAD), que passou a classificar a responsabilidade social empresarial como uma nova área de conhecimento denominada Gestão Social e Ambiental, desde 2003.

Outro ponto que corrobora a atualidade do tema é a crescente importância do capital humano e da retenção de talentos nas empresas, no qual podemos situar a pesquisa de soluções para a elevação da qualidade de vida no trabalho e a administração do estresse no trabalho, como esforço relevante nesse sentido.

Em nossa pesquisa em bancos de dissertações e teses, tais como os da Universidade Federal de Santa Catarina, da Universidade de Brasília, da Universidade de São Paulo, em coletâneas de artigos dos últimos 5 anos dos ENANPADs e em portais de

periódicos como o da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e o do Scientific Electronic Library Online (SCIELO), usando como palavras-chave (em inglês e português) os termos “qualidade de vida no trabalho” e “estresse no trabalho”, não identificamos produção acadêmica que tratasse especificamente da temática abordada em nossa pesquisa “relação entre as práticas de qualidade de vida no trabalho e o estresse no trabalho”. Encontramos rica literatura sobre essas temáticas tratadas de modo separado, porém não em relação direta. O mesmo resultado foi obtido na pesquisa que realizamos nas bibliotecas das três principais universidades do estado do Ceará: Universidade Federal do Ceará, Universidade Estadual do Ceará e Universidade de Fortaleza, onde nenhuma produção acadêmica com essa temática específica foi localizada.

Uma das questões mais relevantes em nossa motivação pessoal para desenvolver esta dissertação está relacionada à nossa atuação profissional como consultor e ao que consideramos fazer parte de nossa missão pessoal e profissional - contribuir com nosso trabalho para fazer a sociedade um lugar mais justo, dentro das limitações que temos. Como consultor, temos tido a oportunidade de trabalhar em várias organizações e contextos os mais diversos e, desta forma, aprendemos a buscar sempre o aperfeiçoamento das organizações.

Durante os primeiros meses do curso de mestrado, foi necessário passar por diversos momentos de angústia e frustração por não ter ainda encontrado uma temática que nos entusiasmasse. Após muito refletirmos e pesquisarmos temas que pudessem estar conectados com nossas aspirações pessoais e profissionais, podemos afirmar que estamos muito satisfeitos com a escolha que fizemos.

A temática desta pesquisa nasceu então de nossa inquietação a respeito do papel que ações de qualidade de vida no trabalho (QVT) desenvolvidas pelas empresas praticantes de responsabilidade social empresarial com seu público interno teriam sobre o estresse no trabalho, partindo de pressupostos de que as práticas de QVT estão se disseminando, assim como o estresse no trabalho, e que tais práticas podem ser convertidas em fatores facilitadores da administração do estresse.

No mundo corporativo atual, as empresas estão submetidas a níveis muito elevados de competição. Existem muitas explicações diferentes para essa realidade, mas há certo consenso de que isso ocorre em virtude dos crescentes avanços tecnológicos dos meios de comunicação e informação e da aceitação das ideologias liberais e neoliberais que pregam a abertura de todos os mercados, em nível mundial, para o livre trânsito de serviços e mercadorias.

Essa crescente e permanente elevação da competição entre as empresas tem produzido a necessidade de aumento de sua produtividade, de redução dos custos, de maior criatividade no desenvolvimento de produtos e serviços e de qualificação da mão-de-obra.

Para atingir resultados nesse ambiente é crescente a sobrecarga de trabalho, responsabilidades e pressões por resultados em cima dos trabalhadores, que têm atingido níveis elevados, e pode-se afirmar até, alarmantes. *Downsizing*, *job-loading*, “estruturas mais planas” e “jornada de 24 horas” são jargões e expressões que só causam mais estresse em quem tem emprego e, também, nos que não têm. Para os empregados, a natureza do contrato de trabalho está mudando para tempo determinado e terceirização. Para os gerentes, isso pode significar maior responsabilidade direta, em empresas mais horizontais. Essas mudanças trazem uma grande insegurança quanto à manutenção dos empregos, provocando um sério reflexo nos trabalhadores.

Um dos resultados visíveis dos elevados níveis de estresse nos trabalhadores é a precarização da sua qualidade de vida no trabalho e, por consequência, também fora dela, produzindo, muitas vezes, sérias consequências para suas vidas pessoal e profissional, além de reforçar o ciclo vicioso descrito na Figura I, que tende a deteriorar ainda mais as condições de trabalho.

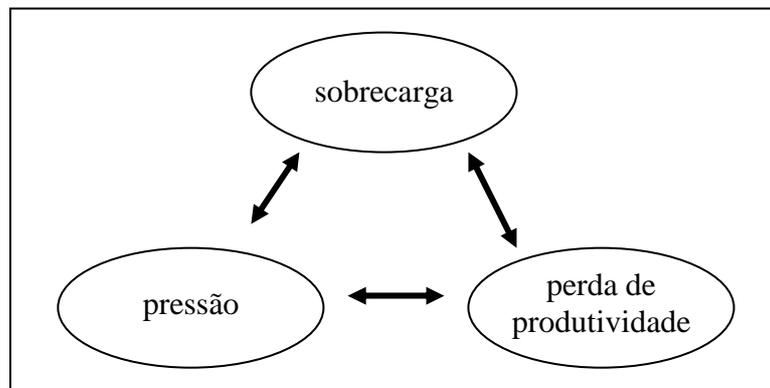


FIGURA I – CICLO SOBRECARGA-PERDA DE PRODUTIVIDADE-PRESSÃO

Fonte: elaborado pelo autor (2006).

A constatação de que essa realidade realmente se configura numa tendência do mercado de trabalho nos exorta a estudar maneiras de lidar com ela. Acreditamos que as raízes desse processo de “hiper competição” estão na própria estrutura do sistema capitalista, o qual prevê que o equilíbrio entre oferta e demanda se dá por um processo auto regulatório que ocorre num “mercado” com limites ou regras que não impeçam a livre concorrência, mesmo que o resultado seja a precarização dos postos de trabalho e da vida dos que fazem o “mercado”.

Apesar de muitos esforços empreendidos por organismos internacionais, organizações não-governamentais e estudiosos interessados em propor alternativas para que o sistema capitalista se auto imponha limites em relação ao respeito ao meio ambiente, à geração de postos de trabalho com melhor qualidade e em maior quantidade, dentre outros fatores, o que temos visto é a crescente elevação dos interesses exclusivamente financeiros para os acionistas. Acreditamos que apenas um acordo global entre empresas e trabalhadores, talvez mediado por governos e organizações multilaterais, pudesse resultar na aceitação de um nível de competição mais condizente com os ajustes necessários à produção de postos de trabalho que tenham um nível mais razoável de pressão em cima do trabalhador, uma distribuição mais equitativa dos salários e um aumento do nível de emprego.

Porém, enquanto não chega o momento de tal acordo, acreditamos que é importante procurar no mundo corporativo outras soluções que sejam capazes de reduzir a precarização da qualidade de vida no trabalho e suas conseqüências.

Para tentar minimizar os efeitos perversos dessa situação para os trabalhadores e para as empresas, encontramos na busca por uma maior responsabilidade social empresarial uma das principais alternativas, especialmente em seu viés de preocupação com o público interno da empresa. Segundo Grayson e Hodges (2002), existem quatro forças globais que impõe novas questões de gestão para as empresas, devendo se tornar preocupação permanente de sua responsabilidade social: ecologia e meio ambiente, saúde e bem-estar do trabalhador, diversidade e direitos humanos e comunidades.

Conceituamos a responsabilidade social empresarial como a “obrigação da empresa de maximizar seu impacto positivo sobre os stakeholders (clientes, proprietários, empregadores, comunidade, fornecedores e governo) e em minimizar o negativo” (FERREL; FRAEDRICH; FERREL, 2001, p. 68), a qualidade de vida no trabalho como o processo de gestão do bem-estar do trabalhador (FERNANDES, 1996) e a administração do estresse como o processo de prevenir o estresse em excesso, controlar sua manifestação patológica e aproveitar seus efeitos benéficos (GUIMARÃES; MAC FADDEN, 1999).

Percebemos então, que a qualidade de vida no trabalho é o elo entre a responsabilidade social empresarial, em seu viés interno, e a administração do estresse, pois a responsabilidade social com o público interno pode ser resumida no aumento da qualidade de vida dos trabalhadores e a administração do estresse é um dos principais indicadores da qualidade de vida no trabalho.

Assumimos então a premissa de que é responsabilidade de cada empresa tentar impactar positivamente a qualidade de vida no trabalho de seus colaboradores, ou seja, que é

possível em meio a essa situação conjuntural de precarização do trabalho, se tomar medidas de alívio desse processo. De acordo Grayson e Hodges (2002), os gerentes responsáveis por saúde e bem-estar devem estar atentos ao aumento na incidência de estresse e depressão no ambiente mutável e exigente das empresas, manifestações visíveis da baixa qualidade de vida no trabalho.

Ao explorar a ponte entre essas temáticas, encontramos a responsabilidade social empresarial dividida em dois aspectos: interno e externo. Em nossa pesquisa iremos considerar o seu aspecto interno como qualidade de vida no trabalho. Entendemos a busca da QVT para os colaboradores como uma das mais concretas formas de responsabilidade social interna e acreditamos que a administração do estresse é um elemento fundamental da promoção da QVT. Buscamos ao longo dessa pesquisa correlacionar as três temáticas, com ênfase na relação da QVT com o estresse no trabalho.

Autores que corroboram nossa visão de relação entre essas temáticas nos propõem ver o estresse no trabalho não como uma doença física ou relacionado com demandas excessivas de trabalho e ergonômicas, mas sim como algo relacionado com estilo de vida e qualidade de vida no trabalho (GUIMARÃES; MAC FADDEN, 1999).

É importante ressaltar que a palavra “social” da expressão “responsabilidade social” não tem, no âmbito desta pesquisa, a conotação que muitas vezes lhe atribuem de contribuição filantrópica, quase como “esmola”. Essa expressão, na realidade, ilustra que a empresa tem deveres frente à sociedade (por isso o termo “social”) em que se insere e de onde extrai insumos e aporta produtos e serviços.

A partir da questão e dos pressupostos citados é que formulamos como objetivo central desta pesquisa descrever a relação entre as práticas de qualidade de vida no trabalho e o estresse dos trabalhadores em uma indústria cearense. Os objetivos específicos traçados são os seguintes:

1. Mapear as práticas de qualidade de vida no trabalho da empresa pesquisada;
2. Investigar a existência de ações relacionadas à administração do estresse no trabalho da empresa pesquisada;
3. Identificar as práticas de qualidade de vida no trabalho adotadas pela empresa pesquisada que tenham relação com o estresse no trabalho;
4. Diagnosticar os fatores que mais contribuem para a elevação ou a redução do estresse no trabalho na empresa pesquisada;
5. Verificar a ocorrência de estresse no trabalho entre os colaboradores da empresa pesquisada;

A opção metodológica dessa pesquisa recaiu sobre uma abordagem mista do problema, considerando como de natureza quantitativa e qualitativa ao mesmo tempo. Para Leite (2004) os métodos qualitativos e quantitativos são auxiliares um dos outros, formando os conhecidos métodos quali-quantitativo ou quantitativo-qualitativo.

Quanto aos objetivos ou aos fins, optamos por uma pesquisa de caráter exploratório e descritivo e, quanto ao tipo de pesquisa selecionada, escolhemos o estudo de caso, que segundo Yin “permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real” (YIN, 2001, p. 21).

Para essa pesquisa usaremos as técnicas de pesquisa propostas na classificação de Marconi e Lakatos (2003): pesquisas documental, bibliográfica, entrevista e aplicação de formulário.

Para melhor compreensão da proposta desta pesquisa, abordaremos três temáticas: responsabilidade social empresarial (com ênfase no aspecto interno), qualidade de vida no trabalho e administração do estresse no trabalho.

O local escolhido para desenvolver a pesquisa foi uma empresa do ramo da construção civil especializada em instalações industriais. Selecionamos essa empresa através da pesquisa de prêmios de responsabilidade social empresarial e qualidade de vida no trabalho dos quais indústrias cearenses participaram. Essa empresa tem sede em Fortaleza e desenvolve, atualmente, obras na região metropolitana dessa cidade, no estado do Rio Grande do Norte e no Mato Grosso. Já realizou mais de 300 obras de instalações industriais e tem 56 anos de existência.

A dissertação está estruturada da seguinte forma: primeiramente, apresentamos três seções teóricas relacionadas aos temas da responsabilidade social empresarial (seção 2), qualidade de vida no trabalho (seção 3) e administração do estresse no trabalho (seção 4), contendo sub-seções como contextualização, conceituação e terminologias, histórico, modelos e outras informações. A metodologia da pesquisa é explicada em detalhes na seção 5, com sub-seções como seleção da empresa, definição e descrição dos sujeitos da pesquisa, localização geográfica da pesquisa, variáveis pesquisadas, descrição detalhada dos instrumentos de pesquisa, pré-teste dos instrumentos de coleta, delineamento da pesquisa e procedimentos para análise dos dados. Na seção 6, é feita a análise e a discussão dos dados e resultados da pesquisa, a partir da caracterização dos sujeitos da pesquisa e da relação dos dados coletados com a teoria e cada um dos objetivos da pesquisa. As considerações finais e principais conclusões tiradas são apresentadas na seção 7, juntamente com uma descrição das limitações da pesquisa e de sugestões para novas temáticas a serem pesquisadas, relacionadas

aos assuntos aqui tratados. Ao final da dissertação apresentamos as referências citadas no texto, assim como apêndices (roteiros de entrevista, fatores estressantes, programas e ações de QVT, formulário de levantamento de sintomas de estresse e quadro temático – análise de conteúdo) e anexo (questionário de auto-avaliação do prêmio SESI de qualidade no trabalho).

Consideramos que a temática da pesquisa é de grande relevância para o campo de estudos da administração de empresas, especialmente, para a gestão estratégica e instrumental de recursos humanos, por conta das grandes conseqüências pessoais e financeiras que trazem aos colaboradores e as empresas que não apresentam um adequado posicionamento em relação a qualidade de vida no trabalho e ao estresse no trabalho.

Acreditamos que o campo da administração tem muito a se beneficiar de dissertações e teses que explorem aspectos sociais e psicológicos das empresas e colaboradores. Acreditamos termos dado importante contribuição nesse sentido.

2 A RELAÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL INTERNA COM A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

A exposição teórica que fundamenta a relação da responsabilidade social empresarial interna com a qualidade de vida no trabalho foi desenvolvida partindo da compreensão da responsabilidade social empresarial em seu aspecto mais amplo, contextualizando o tema, relacionando-o com a ética empresarial, abordando seus diversos conceitos, seu histórico, alguns indicadores e prêmios. Após esse pano de fundo, entramos na temática da responsabilidade social empresarial com foco interno, de modo a mostrar a conexão entre esse assunto e a qualidade de vida no trabalho e preparando assim o caminho para os demais capítulos teóricos.

Com base em alguns autores e em nossa própria pesquisa, percebemos que esse campo de estudo é muito amplo e isso foi um desafio em nossa tarefa de restringir nossa pesquisa ao que seria mais relevante aos seus objetivos.

Para exemplificar a dimensão desse campo teórico, encontramos Garriga e Mele (2004), que afirmam que o campo da responsabilidade social empresarial se apresenta não apenas com uma miríade de teorias, mas também uma proliferação de abordagens, muitas vezes controversas, complexas e pouco claras tais como: mercado e sociedade, gestão de questões sociais, políticas públicas e negócios, gestão de *stakeholders*, cidadania empresarial, sustentabilidade empresarial.

Carroll (1994, p. 14), um dos acadêmicos mais prestigiados nessa disciplina, caracteriza a situação como “um campo eclético, sem fronteiras, múltiplas afiliações e diferentes perspectivas; amplo mas não focado, multidisciplinar; baseado em um amplo leque de literatura; e interdisciplinar”.

Para ilustrar a diversidade de conceitos e teorias, encontramos em Ashley (2005, p. 49) o conceito de ética e responsabilidade social subdividido em vertentes de conhecimento tais como: “responsabilidade, responsividade, retitude e desempenho social corporativo, desempenho social dos *stakeholders*, auditoria e inovação social”. Como dito anteriormente, para evitar que essa seção ficasse excessivamente extensa, buscamos focar nossas explicações em uma das teorias de base dessa temática, conhecida como ética nos negócios.

Optamos nesta pesquisa por usar, devido à diversidade exposta, apenas o termo responsabilidade social empresarial ao longo do trabalho, para nos referirmos a decisão da empresa de causar um impacto positivo em todos os públicos com os quais se relaciona.

2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

É inegável que o processo de globalização, de um lado gerou crescimento da economia, internacionalização do capital, avanço acelerado da tecnologia, mas de outro, gerou também vários problemas sociais, como o aumento do desemprego, do trabalho precário, da exclusão social, da insegurança e dos problemas ambientais. O agravamento de tais questões tem obrigado, em algum grau, às pessoas e às organizações a manifestarem, de algum modo, sua preocupação e a desenvolverem algum tipo de contribuição para a redução desses problemas.

Nesse contexto, temos três atores principais com poder de promover transformações – governos e instituições multilaterais, empresas e a sociedade civil organizada. Focaremos nossa pesquisa especialmente no papel das empresas.

Para Moreira (1998), a empresa, quer individualmente, quer coletivamente, é a estrutura componente do corpo social mais apta a promover e defender o bem comum, em razão de suas capacidades tecnológicas e dos meios materiais, intelectuais e financeiros de que ela dispõe.

As pessoas, como consumidores e cidadãos, estão percebendo o quanto de “poder” possuem e o quanto sua percepção interfere nas atitudes das organizações. O cuidado com sua reputação e a expectativa de que as empresas tenham preocupação com o social e o meio-ambiente, além, é claro, da qualidade nos produtos e serviços, vem crescendo e influenciando profundamente a responsabilidade social empresarial (WHITEHOUSE, 2006). A sociedade está desenvolvendo uma consciência social e exigindo atitudes de “empresas cidadãs”, cujos deveres vão além das obrigações formais estipuladas por lei e que espelham alguma preocupação além da busca do lucro.

A estreiteza de horizontes pode custar caro às empresas, quando, movidas por uma visão imediatista, ignoram as necessidades da sociedade e se importam apenas com seus lucros. A realidade atual mostra que enquanto houver um mercado aberto e um ambiente político liberal, as empresas ficam sob o fogo cerrado da vigilância da sociedade civil. Mais ainda: seus investimentos exigem longa maturação, reputação da marca, ocupação de um espaço empresarial particular que depende da competência técnica e da credibilidade pública. Nestas condições, a lógica da acumulação do capital continua pontificando, é claro, sem o quê o sistema deixaria de ser capitalista. Mas está cada vez mais inevitável aceitar que, a esta lógica, é necessário adicionar-se uma extraordinária têmpera – a responsabilidade social (SROUR, 2000).

Para Calsing (2004, p. 2), é cada vez mais comum a descoberta, por parte das empresas, de que assumir compromissos sociais pode gerar vantagens competitivas e resultados favoráveis para seus negócios. Para esse autor, as empresas têm cada vez mais refletido sobre o poder que possuem, especialmente, à luz das seguintes questões:

[...] não é mais compatível a convivência entre empresas prósperas e uma sociedade deteriorada; a degradação ambiental, a péssima distribuição de renda, a baixa qualidade dos serviços públicos, a violência e a corrupção representam uma real ameaça para as atividades empresariais; consumidores empobrecidos, trabalhadores com baixa escolaridade e infra-estrutura social e ambiental precárias sufocam as atividades empresariais.

Uma outra visão é apresentada por Chaves e Ashley (2005, p. 24) que citam os seguintes itens como sendo importantes vantagens que as empresas adquirem ao praticar a responsabilidade social empresarial:

[...] fortalecimento de sua imagem; capacidade de atrair e reter talentos; maior comprometimento e lealdade dos empregados, que passam a se identificar melhor com a empresa; maior aceitação pelos clientes, que a cada dia se tornam mais exigentes; maior facilidade de acesso a financiamento, pois é real a tendência de os fundos de investimentos passarem a financiar apenas empresas socialmente responsáveis; contribuição para a sua legitimidade perante o Estado e a sociedade.

Passador (2002) observa que a atuação baseada em princípios éticos elevados e a busca de qualidade nas relações são manifestações da responsabilidade social empresarial. Numa época em que os negócios não podem mais se dar em segredo absoluto, a transparência passou a ser a sua essência e tornou-se um fator de legitimidade social e um importante atributo positivo para a imagem pública e a reputação das empresas. É uma exigência cada vez mais presente a adoção de padrões de conduta ética que valorizem o ser humano, a sociedade e o meio ambiente. Relações de qualidade constroem-se a partir de valores e condutas capazes de satisfazer necessidades e interesses dos parceiros, gerando valor para todos.

Por sua importância para a temática e por ser considerada como uma das teorias de base da RSE, abordaremos de forma resumida a teoria da ética empresarial também conhecida como ética nos negócios (*business ethics*).

2.2 ÉTICA EMPRESARIAL

Por serem conceitos-chave nessa temática, iniciamos definindo ética e moral. “A ética é a teoria ou ciência do comportamento moral dos homens em sociedade. Ou seja, é a

ciência de uma forma específica de comportamento humano” (VÁZQUEZ, 2002, p. 23). “[...] a moral é um conjunto de normas, aceitas livre e conscientemente, que regulam o comportamento individual e social dos homens” (VÁZQUEZ, 2002, p. 63). É muito comum ética e moral serem tratados como sinônimos. Pela visão desse autor, tal não pode ser, pois, a ética é a ciência que estuda a moral.

Para Lozano (1999 apud PENA, 2003), a ética empresarial compreendida como a disciplina de estatuto acadêmico que estuda a ética nas organizações, é a articulação integrada de três pilares teóricos: a ética da responsabilidade, a ética afirmativa de humanidade e a ética geradora de moral convencional. Na perspectiva apresentada por esse autor, a responsabilidade social não esgota o modelo referencial da ética nos negócios, não podendo, portanto, ser com ela confundida. Uma empresa tida como socialmente responsável não significa que seja capaz de articular ética e negócios.

Ao avançar um pouco mais nos aspectos teóricos encontramos Hasnas (1998) apresentando as três principais teorias normativas sobre ética nos negócios: teoria dos acionistas (*stockholders*), teoria dos grupos de interesse (*stakeholders*) e teoria do contrato social. Elas apresentam visões distintas sobre as obrigações éticas dos homens de negócios, e todas elas, ao menos em alguns aspectos, estão certas segundo o autor. Por sua relevância dentro do quadro teórico dessa temática, abordamos resumidamente cada uma delas.

A primeira delas é a teoria dos acionistas ou *stockholders*, que também é a mais criticada, pois coloca grande ênfase na defesa dos interesses dos acionistas como principal questão ética a ser solucionada pelos executivos, os quais são tratados como “funcionários” dos mesmos, pois recebem a missão de cuidar de seus interesses. Essa teoria defende que se os executivos tomarem qualquer decisão de cunho social sem o consentimento dos acionistas, eles estarão traindo sua confiança e, portanto, fazendo algo anti-ético.

A segunda teoria é a dos *stakeholders* ou grupos de interesse, que prega que a obrigação ética dos executivos não é maximizar o sucesso financeiro dos acionistas, mas garantir sua sobrevivência através do equilíbrio entre as demandas conflitantes dos múltiplos grupos de interesses da empresa (funcionários, fornecedores, clientes, governo e sociedade), incluindo, é claro, os acionistas como um desses grupos, porém, não restrito a ele.

A terceira teoria, a do contrato social, afirma que todas as empresas são eticamente obrigadas a aumentar o bem-estar da sociedade, pois afirma que existe um contrato implícito entre os membros da sociedade e as empresas no qual os primeiros dão às segundas o direito de existir, exigindo em retorno alguns benefícios. Ou seja, os membros da sociedade somente continuarão a permitir a existência de determinados negócios se eles

ganharem com isso, segundo essa teoria. Os membros da sociedade se relacionam com as empresas, em geral, por intermédio de dois papéis: consumidores e funcionários.

Como salientamos no início, esse campo teórico é muito amplo e diversificado. Na próxima parte envidamos esforços por apresentar algumas conceituações de responsabilidade social empresarial.

2.3 CONCEITUAÇÃO E TERMINOLOGIAS

Apesar de o debate sobre o conceito de responsabilidade social empresarial ou corporativa já existir há 70 anos, não se tem notícia de um conceito universalmente aceito (WHITEHOUSE, 2006; BORBA, 2005). Apresentamos algumas definições presentes na literatura internacional e nacional que serviram de base para nortear nossas premissas sobre essa temática.

Para Carroll (1979, p. 500), a responsabilidade social corporativa dos negócios “abrange as expectativas econômicas, legais, éticas e discricionárias que a sociedade possui em relação às organizações em determinado período de tempo”.

De acordo com Johnson (1971 apud CARROLL, 1999, p. 273) uma empresa socialmente responsável é:

[...] aquela em que os administradores balanceiam uma multiplicidade de interesses. Ao invés de esforçarem-se somente por maiores lucros aos seus acionistas, uma empresa responsável deve também considerar os empregados, fornecedores, intermediários, comunidades locais e a nação.

Garriga e Mele (2004, p. 52) apresentam uma definição inicial para tais responsabilidades como sendo as “[...] obrigações dos homens de negócios em perseguir as políticas, a tomar decisões ou seguir linhas de ação que sejam desejáveis em termos de objetivos e valores para a sociedade”.

Para Ferrel, Fraedrich e Ferrel (2001, p. 68), o conceito de responsabilidade social empresarial consiste “na obrigação da empresa de maximizar seu impacto positivo sobre os *stakeholders* (clientes, proprietários, empregadores, comunidade, fornecedores e governo) e em minimizar o negativo”.

O instituto *ethos* de responsabilidade social (2006, p. 1), um dos mais conceituados nessa área no Brasil, apresenta essa temática como:

[...] responsabilidade social empresarial é uma forma de conduzir os negócios que torna a empresa parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social. A empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores,

comunidade, governo e meio ambiente) e conseguir incorporá-los ao planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos, não apenas dos acionistas ou proprietários.

Para o Banco Mundial (2006, p. 1), responsabilidade social empresarial é:

[...] o compromisso empresarial de contribuir para o desenvolvimento econômico sustentável, trabalhando em conjunto com os empregados, suas famílias, a comunidade local e a sociedade em geral para melhorar sua qualidade de vida, de maneira que sejam boas tanto para as empresas como para o desenvolvimento.

Para Ashley (2002, p. 11), responsabilidade social é:

[...] comprometimento permanente dos empresários de adotar um comportamento ético e contribuir para o desenvolvimento econômico, social e ambiental, melhorando simultaneamente a qualidade de vida de seus empregados e de suas famílias, da comunidade local e da sociedade como um todo.

Para Neto e Froes (1999, p. 78), a responsabilidade social de uma empresa consiste “na decisão de participar mais diretamente das ações comunitárias na região em que está presente e minorar possíveis danos ambientais decorrentes do tipo de atividade que exerce”.

Para a Associação Brasileira de Normas Técnicas, ABNT, (2004, p. 3) que coordenou a elaboração de uma Norma Técnica (NBR 16001) específica para tratar do tema da responsabilidade social empresarial, o conceito é “relação ética e transparente da organização com todas as suas partes interessadas, visando ao desenvolvimento sustentável”.

Podemos extrair do conjunto citado algo em comum e que poderia ser resumido na seguinte frase: responsabilidade social empresarial acontece quando a empresa se importa não apenas com seu lucro, mas com a sociedade como um todo.

Com vistas ao aprofundamento do conhecimento nesse tema, buscamos também conhecer o seu histórico no Brasil e no exterior e, assim, compreender melhor nossa situação atual nesse campo.

2.4 HISTÓRICO

Apesar da idéia de responsabilidade social das empresas só ter ganho força nos últimos anos, não se trata de um tema novo. Os primeiros conceitos foram abordados, em 1899, por Andrew Carnegie com a publicação do livro “O Evangelho da Riqueza”. Sua visão se baseava nos princípios paternalistas e religiosos da caridade, na qual os membros mais afortunados da sociedade ajudassem os menos afortunados, e da custódia, na qual as empresas

e as pessoas mais ricas se vissem como guardiões de suas propriedades para benefício da sociedade. (BREDGAARD, 2003; STONNER; FREEMAN, 1985).

Passador (2002) pontua que desde o início do século XX, registram-se manifestações a favor da responsabilidade social empresarial, pois a mesma era aceita como doutrina nos EUA e na Europa até o século XIX, quando o direito de conduzir negócios de forma corporativa era uma questão de prerrogativa do Estado e da Monarquia e não interesse econômico privado.

A ascensão do socialismo estimula as críticas endereçadas ao capitalismo, assim como o debate acerca do papel do Estado e a justa distribuição de riquezas. As práticas monopolísticas nos EUA geram um forte movimento *antitrust*, ao mesmo tempo em que a expansão do poder corporativo obriga os governos a adotarem drásticas medidas legislativas de caráter regulatório. É quando os empresários começam a falar, embora de maneira esparsa e desarticulada, em responsabilidade social das empresas. Contudo, essa responsabilidade permanece ainda associada apenas à obrigação de produzir bens e serviços úteis, gerar lucros, criar empregos e garantir a segurança no ambiente de trabalho. O conceito de responsabilidade social constrói-se, nessa época, sobre dois princípios básicos: a filantropia e a governança (SHARFMAN, 1994; CARROLL, 1999).

A década de 1950 ficou marcada como o início da discussão sobre responsabilidade social dos negócios, caracterizando Bowen como o pai da responsabilidade social corporativa, por ter trazido esse debate para dentro do ambiente de negócios pela primeira vez. (CARROLL, 1999).

Para Passador (2002), nos anos 1960, nos Estados Unidos e na Europa – especialmente França, Alemanha e Inglaterra – é que a sociedade iniciou uma cobrança por maior responsabilidade social das empresas e consolidou-se a própria necessidade de divulgação dos chamados balanços e relatórios sociais.

Na década de 1970 tem início uma proliferação de definições conceituais (CARROLL, 1999) e o *New York Times Magazine* publica o famoso artigo “A responsabilidade social dos negócios é aumentar seus lucros”, escrito por Milton Friedman como protesto às iniciativas sociais recém-tomadas pela General Motors. Em 1972, a publicação do relatório do Clube de Roma, intitulado *The limits of growth*, vem fornecer ainda mais argumentos aos grupos contestatários. Cresce uma atmosfera “anti-negócios” que inquieta o meio corporativo – e é então que tem início o verdadeiro debate sobre a responsabilidade social das empresas (KREITLON, 2004).

Dentro de um cenário geral de contestações e turbulência social, as empresas tornam-se o alvo de reivindicações cada vez mais numerosas e variadas. Inúmeros movimentos da sociedade civil passam a exercer pressão sobre elas, particularmente em questões tocantes à poluição, consumo, emprego, discriminações raciais e de gênero, ou natureza do produto comercializado (são alvos preferenciais as indústrias bélicas e de cigarros). As demandas por mudanças tornam-se centrais e generalizadas, não mais marginais ou localizadas. Vários dos movimentos de contra-cultura questionam abertamente o dogma segundo o qual uma empresa deva consagrar-se exclusivamente à maximização de seus lucros (KREITLON, 2004).

Também nessa época, inspiradas pela obra extraordinariamente influente de John Rawls, “Uma teoria da justiça” de 1972, voltam à ordem do dia discussões filosóficas sobre quais sejam as finalidades da economia. Por outro lado, o surgimento da bioética estimula o desenvolvimento de um novo ramo da ética normativa e aplicada, voltada especificamente para o mundo dos negócios e das empresas: assim nasce formalmente a *Business Ethics* (ética empresarial ou ética nos negócios), campo interdisciplinar onde dialogam entre si, sobretudo, a filosofia e a administração (DE GEORGE, 1987).

Para Ashley (2005, p. 49), um termo surgiu na década de 1970 para ilustrar o momento que a responsabilidade social empresarial vivia:

[...] o conceito de responsabilidade social corporativa, com forte conotação normativa e cercada de debates filosóficos sobre o dever das corporações de promover o desenvolvimento social, passou a ser acompanhado, na década de 1970, do termo responsabilidade social corporativa. A partir desse novo conceito, já havia a necessidade de construir ferramentas teóricas que pudessem ser testadas e aplicadas no meio empresarial. As perguntas passaram a ser sobre como e em que medida a corporação poderia responder a suas obrigações sociais, já consideradas um dever dela.

Com o advento do choque do petróleo, a economia mundial sofre um revés e a temática da RSE tem um recrudescimento, em virtude das empresas sofrerem grandes pressões e serem obrigadas a adotar uma visão de curto prazo e sobrevivência em seus negócios.

Na década de 1980, a problemática ambiental e social é tema de diversas conferências internacionais promovidas pelas Nações Unidas, e em 1987 o Relatório Brundtland lança o conceito de ‘desenvolvimento sustentável’, que pretende conciliar desenvolvimento econômico, social e proteção ambiental.

Na década de 1990, continuam a surgir temas alternativos tais como: teoria dos *stakeholders*, ética dos negócios, cidadania corporativa e desempenho social corporativo

(CARROLL, 1999), alguns dos quais descrevemos brevemente na parte que trata da ética nos negócios.

Borba (2005) coloca que a partir dos anos 2000 os estudos empíricos da relação entre desempenho social e financeiro ganham maior espaço graças à evolução de indicadores anteriormente construídos e da grande quantidade de dados gerados que favorecem o aperfeiçoamento dessas pesquisas.

Ao abordar a responsabilidade social empresarial no contexto mais específico do Brasil, temos o relato de Passador (2002), segundo o qual esse tema é consideravelmente novo no país e, embora existam alguns livros e artigos publicados desde 1967, o assunto ainda se encontra razoavelmente inexplorado. Esse autor afirma que a responsabilidade social empresarial no Brasil teve seu início de mudança de mentalidade a partir da “Carta de Princípios do Dirigente Cristão de Empresas”, em 1965. Lima (2005) reforça essa visão ao afirmar que um dos primeiros protagonistas dessas discussões foi uma entidade cujos integrantes seguiam os princípios da doutrina social da igreja católica e se chamava Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas (ADCE) Brasil. Seu objetivo inicial era promover o debate sobre o balanço social no país.

Para Passador (2002), porém, foi apenas em 1990 que as empresas passaram a se preocupar com ações sociais em relação à comunidade, ao meio ambiente e ao seu próprio corpo de funcionários, principalmente por ocasião da Conferência das Nações Unidas para o Desenvolvimento Sustentável, conhecida como Eco’92 ou como Rio’92.

Na visão de Neto e Froes (1999), o Balanço Social Brasileiro surgiu no início da década de 80 e teve o sociólogo Betinho como seu grande defensor, foi o grande impulsionador da responsabilidade social empresarial no Brasil. Como ele era muito respeitado nos meios empresariais, acadêmicos e políticos, e em virtude da campanha nacionalmente conhecida de combate à Miséria e à Fome, obteve apoio de muitas empresas e entidades de classe e, “como resultado do seu esforço pela ‘causa do balanço social’. Já no início da década de 1990 começaram a surgir os primeiros investimentos sociais de peso no meio empresarial” (NETO; FROES, 1999, p. 123).

A partir daí, o tema começou a se destacar no meio empresarial, principalmente com a criação, em 1998, do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, que elaborou material para ajudar as empresas a compreenderem e incorporarem o conceito da responsabilidade social no cotidiano de sua gestão (PASSADOR, 2002).

Para Guimarães (2004, p. 2), no Brasil, as principais entidades que pesquisam o tema da responsabilidade social empresarial são:

IBASE (Instituto Brasileiro de Análises Sociais), Instituto Ethos de Responsabilidade Empresarial, GIFE (Grupo de Institutos, Fundações e Empresas), FIDES (Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social), PNDE (Pensamento Nacional das Bases Empresariais) e IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada).

Segundo Lima et al. (2005, p. 72), além das entidades citadas existem também as seguintes importantes entidades nessa área:

[...] o Instituto de Cidadania Empresarial (ICE), o Conselho de Cidadania Empresarial da Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (Fiemg), o Núcleo de Ação Social (NAS) da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (Fiesp) [...] a Associação de Empresários pela Cidadania (Cives), além da ADCE-Brasil.

Outro fato muito importante na difusão desse assunto são as muitas premiações existentes, no Brasil, no segmento, dentre as quais se destacam:

Selo Empresa Cidadã (Câmara Municipal de São Paulo), Top Social ADVB (Associação de Dirigentes de Venda e Marketing do Brasil), Prêmio Eco (Amcham – Câmara Americana de Comercio), Prêmio Balanço Social, (Fides, Ibase, Instituto Ethos, Serasa e Bolsa de Valores de São Paulo), Selo Empresa Amiga da Criança (Fundação Abrinq, originada na Associação Brasileira dos Fabricantes de Brinquedos), entre outras, tanto nacional quanto regionais (LIMA et al., 2005, p. 72).

Uma mostra da importância dessa temática no meio acadêmico em seus diversos âmbitos de atuação (currículo dos cursos, áreas temáticas de seminários, congressos) foi a decisão da associação nacional de pós-graduação e pesquisa em administração (ANPAD) de incluir uma nova área de conhecimento no maior evento acadêmico da administração de empresas no Brasil (ENANPAD) dedicada á responsabilidade social empresarial, denominada de Gestão Social e Ambiental (LIMA et al., 2005).

Como forma de compreender algumas dimensões ainda não exploradas da RSE e também para nos auxiliar a estruturar os instrumentos de pesquisa que usamos em nosso estudo de caso, pesquisamos alguns indicadores nacionais e internacionais relacionados a essa temática, assim como alguns prêmios relevantes nessa área.

2.5 INDICADORES E PRÊMIOS EM RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

A importância de estudarmos escalas para medir indicadores em RSE se revela quando compreendemos que são muitas as variáveis nesse campo e que é necessário conhecermos formas e instrumentos que nos permitam avaliar como está a performance das organizações.

Nacionalmente, o Instituto Ethos se destaca e vem divulgando desde 2000 os “Indicadores Ethos para a Responsabilidade Social Empresarial”, cujo foco é a dimensão social do desenvolvimento sustentável (INSTITUTO ETHOS, 2005; STROBEL, 2004). Por se tratar do mais detalhado instrumento em nível nacional e conter uma área dedicada à responsabilidade social interna, ele foi tratado com maior nível de detalhes.

Para o Instituto Ethos (2005) o questionário “Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial 2005” está estruturado em 7 temas: valores, transparência e governança, público interno, meio ambiente, fornecedores, consumidores e clientes, comunidade, governo e sociedade. Para fins dessa pesquisa interessa-nos detalhar apenas o tema voltado ao Público Interno, visto que nosso viés é a RSE interna, seus aspectos de QVT e administração do estresse no trabalho.

O tema Público Interno foi dividido em três seções (diálogo e participação, respeito ao indivíduo e trabalho decente), as quais foram divididas em 10 subseções (relações com sindicatos e gestão participativa na primeira seção, compromisso com o futuro das crianças, valorização da diversidade e relações com trabalhadores terceirizados na segunda seção e política de remuneração, benefícios e carreira, cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho, compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade, comportamento frente a demissões e preparação para aposentadoria na terceira seção). Para cada subseção foi desenvolvido um questionário específico, de modo que a empresa pudesse verificar como está seu estado atual em cada uma dessas temáticas.

Uma importante iniciativa do Instituto Ethos é o processo de integração dos seus Indicadores com outras iniciativas relevantes tais como o Pacto Global e as Metas do Milênio, as diretrizes para relatórios de sustentabilidade do GRI (*Global Reporting Initiative*), a Norma SA8000 (*Social Accountability 8000*) do SAI (*Social Accountability International*) e a Norma AA1000 (*Accountability 1000*) do ISEA (*Institute of Social and Ethical Accountability*). O objetivo dessa integração é explorar a sinergia existente entre os Indicadores Ethos e essas ferramentas, para facilitar aos gestores sua utilização de forma integrada em diversas possibilidades no contexto da gestão da responsabilidade social empresarial.

Dentro do padrão ISO, temos a norma brasileira ABNT NBR 16001 que trata da responsabilidade social empresarial, mais especificamente dos requisitos para seu sistema de gestão. Nessa norma podem-se encontrar os seguintes itens, como os objetivos a serem atingidos pelas políticas de responsabilidade social empresarial interna das empresas:

[...] boas práticas de governança; direitos da criança e do adolescente, incluindo o combate ao trabalho infantil; direitos do trabalhador, incluindo o

de livre associação, de negociação, a remuneração justa e benefícios básicos, bem como o combate ao trabalho forçado; promoção da diversidade e combate à discriminação (por exemplo: cultural, de gênero, de raça/etnia, idade, pessoa com deficiência); compromisso com o desenvolvimento profissional; promoção da saúde e segurança (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2004, p. 4).

Além dessas iniciativas citadas pelo Instituto Ethos, existem várias outras, como por exemplo, BS8800/DNV OHSMS/BSI 18001, Fundos *Ethical*, Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), Índice de Condições de Vida (ICV), Balanço Social (INSTITUTO ETHOS, 2005; STROBEL 2004).

Dentro da temática da RSE, a existência de premiações para empresas que se destacam nessa área exerce um papel muito importante. Tais reconhecimentos servem de incentivo a adoção da RSE por parte das empresas e de referencial para a pesquisa de boas práticas.

Buscamos focar nossa pesquisa em prêmios estaduais e nacionais direcionados à RSE que apresentassem consistência, credibilidade, tempo de existência e disponibilidade de informações. Os prêmios que se encaixaram nesses critérios foram os seguintes: Prêmio Delmiro Gouveia no Ceará, Prêmio SESI de Qualidade no Trabalho, Prêmio Balanço Social-Ethos, Prêmio Itaú-Unicef, Líder Empresarial Nacional de Responsabilidade Social, Prêmio FGV-EAESP de Responsabilidade Social no Varejo, Prêmio ECO, Prêmio Valor Social e o Prêmio Best Responsabilidade Social.

Dos prêmios citados, quatro apresentaram conexão mais estreita com as temáticas da responsabilidade social empresarial e da qualidade de vida no trabalho e por esse motivo foram detalhados no Quadro 1. Maiores informações sobre esses prêmios são apresentadas no Quadro 7, seção 5 (Metodologia da Pesquisa).

NOME DO PRÊMIO	FOCO
Prêmio Balanço Social-Ethos	Avaliação dos impactos econômicos, sociais e ambientais da empresa, formas de diálogo com os públicos que sofrem os impactos da companhia, a adoção de melhores práticas recomendadas para processos de balanço e relatório social, possibilidade de comparação dos dados com períodos anteriores e com outras empresas, certificações e premiações, entre outros, periodicidade e integração com relatórios financeiros.

Prêmio SESI de Qualidade no trabalho	Avalia as práticas das empresas em gestão de pessoas, política de saúde, segurança e meio ambiente, processo de elevação da escolaridade e capacitação dos trabalhadores, ações de lazer e cultura e projetos sociais voltados para a comunidade.
Prêmio Delmiro Gouveia	Avaliação do desempenho econômico-financeiro e desempenho social.
Prêmio ECO	Pioneiro no Brasil ao reconhecer e premiar a atuação empresarial socialmente responsável. Os trabalhos ajudam a fomentar uma reflexão constante sobre o desenvolvimento do conceito e das práticas de cidadania empresarial no Brasil.

QUADRO 1 – DESCRIÇÃO DE PRÊMIOS EM RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL
Fonte: elaborado pelo autor (2006).

Pela importância que ele obteve em nossa pesquisa, citamos com maior destaque o Prêmio SESI de qualidade no trabalho, que tem como ênfase despertar nos empregados e empregadores o exercício da ética e da transparência nas relações de trabalho, buscando o aumento da qualidade de vida dos trabalhadores (SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA, 2005). Em sua 10ª e última edição, em 2005, recebeu a inscrição de 1.591 empresas, o que representa um aumento de 52% frente ao ano anterior, o que ilustra a importância que esse prêmio possui em nível nacional e regional. Desse total, apenas 24 empresas foram premiadas (4 vencedoras nacionais e 20 regionais, 5 para cada região).

Após apresentar o pano de fundo da temática da responsabilidade social empresarial, avançamos na compreensão de seu aspecto que tem maior relação com nossa pesquisa – o seu foco interno. É a partir desse enfoque que chegaremos a compreender e estudar também outros aspectos de nosso trabalho que são a qualidade de vida e a administração do estresse no trabalho.

2.6 A RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL INTERNA NO CONTEXTO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Na visão de Passador (2002), o exercício da cidadania empresarial pressupõe uma atitude eficaz da empresa em duas dimensões: a gestão da responsabilidade social interna e a gestão da responsabilidade social externa.

Para Neto e Froes (2001), apoiar o desenvolvimento da comunidade e preservar o meio ambiente não é suficiente para atribuir a uma empresa a condição de socialmente

responsável. É necessário investir no bem-estar dos seus funcionários e dependentes e num ambiente de trabalho saudável, além de promover comunicação transparente, dar retorno aos acionistas e garantir a satisfação de seus clientes. Ou seja, é fundamental atentar para a responsabilidade social empresarial interna da empresa.

Outro autor que apresenta a importância da RSE interna é Bredgaard (2003, p. 3), quando apresenta alguns tipos de RSE e cita dois com esse viés.

RSE na empresa (foco no provimento de trabalho, gerenciamento de recursos humanos, capital humano, RSE interna) [...] políticas de mercado de trabalho e empresas (foco no provimento de mercado de trabalho e demanda por trabalho, integração social, RSE interna e externa).

Neto e Froes (1999, p. 78) afirmam que os principais vetores da responsabilidade social de uma empresa são os seguintes, onde encontramos alguns visivelmente dedicados aos aspectos internos:

[...] apoio ao desenvolvimento da comunidade onde atua, preservação do meio ambiente, investimento no bem-estar dos funcionários e seus dependentes e num ambiente de trabalho agradável, comunicações transparentes, retorno aos acionistas, sinergia com os parceiros e satisfação dos clientes e/ou consumidores.

Snider, Hil e Martin (2003) relataram uma ampla pesquisa realizada sobre a visão das mais bem sucedidas empresas do mundo sobre a responsabilidade social empresarial no século 21 e diversos aspectos relacionados à responsabilidade social interna foram ressaltados, tais como: desenvolvimento do funcionário em termos de qualificação e carreira na empresa, importância da diversidade entre os funcionários e fornecedores a ser atingida através da criação de programas que ajudam no equilíbrio entre trabalho e família e preocupação com a proteção do funcionário contra qualquer dano no trabalho.

Segundo Moreira (1998, p. 131), existe uma série de princípios a serem respeitados para que uma empresa possa ser considerada ética. Percebe-se nitidamente a presença de uma forte conotação de responsabilidade social empresarial interna dentre os princípios citados:

- Cumprir integralmente a lei (acordos, convenções e contratos e etc.) [...] respeitando integralmente os direitos de cidadania do empregado [...] sua liberdade, mesmo a liberdade de escolha do emprego; sua privacidade, mesmo a de comunicação; seu direito ao contraditório e à ampla defesa em qualquer procedimento instaurado contra ele; seu direito à imagem e reputação.
- Observar o princípio da igualdade, garantindo tratamento idêntico para os que se encontram em situações equivalentes ou similares: sem discriminações e nem proteções indevidas.
- Motivar as pessoas a viverem e serem felizes em outros ambientes, além do ambiente de trabalho (família, amigos, escola, grupos voltados para fins específicos e etc.).

- Manter um ambiente de criatividade e engrandecimento profissional.
- Não permitir práticas abusivas contra os empregados, como assédio sexual, arrogância, maus tratos ou agressões.
- Seguir os padrões mais elevados de proteção à saúde e segurança dos empregados.
- Seguir critérios de avaliações de desempenho de objetivos profissionais justos.
- Abster-se de expor ou sugerir a fornecedores, distribuidores e outros parceiros a contratação de pessoas ou a negação de trabalho a pessoas.
- Não permitir que preconceitos ou discriminações possam interferir em quaisquer decisões de emprego (seleção, admissão, promoção, remuneração ou demissão).

Acreditamos que quando a empresa escolhe iniciar suas ações de responsabilidade social com foco em ações voltadas para o público interno, ganha em diversos aspectos, que envolvem a mobilização dos funcionários e, conseqüentemente, o aumento da produtividade, de espírito de equipe, melhora do clima organizacional, maior criatividade e inovação, além do crescimento de programas de voluntariado na empresa. A empresa aumenta sua capacidade de recrutar e manter talentos, fator chave para seu sucesso numa época em que criatividade e inteligência são recursos cada vez mais valiosos. Como fato negativo há o risco de perda da imagem frente aos concorrentes mais próximos, caso estes tenham escolhido começar pela gestão social externa.

Nossa pesquisa parte então da RSE interna como um processo de grande importância para o desenvolvimento da empresa. Pudemos perceber, que mesmo essa dimensão da RSE é ampla e diversificada. Fazia-se necessário selecionar um foco dentro dessa temática. Selecionamos então a qualidade de vida no trabalho, a qual permitirá um recorte mais específico para trabalharmos.

Vários autores dão grande destaque à importância da qualidade de vida no trabalho (QVT) no contexto da responsabilidade social empresarial interna da empresa. Para Calsing (2004, p. 10), algumas das dimensões da responsabilidade social interna são “o investimento na qualidade de vida dos empregados e seus familiares e em um ambiente de trabalho saudável e produtivo”.

Para Fantinato et al. (2004), a qualidade de vida é uma das paradas obrigatórias das empresas no caminho para se chegar à responsabilidade social empresarial e, para França et al. (2004), esses temas guardam certa proximidade e identidade e tem se tornado comum que grandes empresas reservem recursos de forma permanente para ações nessas áreas, além da estruturação de departamentos formais dedicados exclusivamente a essas práticas e que, por vezes, tem inclusive posição de destaque dentro da hierarquia da organização.

Segundo Perazzo (2004, p. 27), o equilíbrio entre uma visão socialmente responsável e os demais aspectos do planejamento estratégico de uma empresa é o primeiro passo na direção de um processo de responsabilidade social empresarial com implicações no longo prazo. Esse autor apresenta alguns resultados e sugestões que as empresas deveriam estar atentas, relacionando RSE e QVT.

[...] as ações que verdadeiramente elevem a qualidade de vida dos quadros internos e, por consequência, aprofundem o sentimento de pertença a organização [...] a organização como entidade co-responsável pela melhoria da qualidade de vida de seus componentes.

Na visão de Srour (2000, p. 197), as empresas mais competitivas estão investindo em benefícios que são fruto não da filantropia ou do assistencialismo empresarial, mas de uma política de recursos humanos que visa a equilibrar trabalho e família para tornar mais produtiva a vida profissional dos funcionários. Dentre os benefícios mais comuns, são citados os seguintes:

Planos de saúde extensivos aos familiares; tíquetes-refeição e transporte fretado; liberdade dos empregados para definirem seus próprios horários e até, quando possível, para trabalhar em casa; períodos sabáticos e empréstimo de dinheiro sem burocracia em situações emergenciais; instalação de creche, escola, restaurante e academia de ginástica no próprio local de trabalho; fornecimento de serviços que facilitem a vida dos empregados tais como lavanderia, locadora de filmes, cabeleireiro e barbeiro, conserto de roupas, loja de conveniência e especialistas para pequenos consertos em casa; serviço de assistência psicológica em caso de crises conjugais ou de filhos se envolvendo com drogas; serviço de orientação para encontrar escolas ou casas de repouso para parentes.

Nossa visão a cerca do que foi apresentado pelos autores é de que vários aspectos presentes na RSE interna, também estão presentes na QVT. Foi exatamente com essa premissa que estruturamos o presente trabalho, suas partes e objetivos.

Nacionalmente e anualmente, a Editora Abril publica o “Guia de Boa Cidadania Corporativa” que, em sua edição de 2005, revelou a importância dada à responsabilidade social interna. Das quase 300 iniciativas e projetos selecionados como boas práticas, 54 são ligados diretamente aos funcionários (RSE interna), o que a colocou, num ranking de 7 temas, no terceiro lugar mais importante na área de responsabilidade social, perdendo apenas para os projetos ligados à comunidade e ao meio ambiente. (REVISTA EXAME, 2005).

A maioria dos projetos está direta ou indiretamente relacionada à promoção da qualidade de vida no trabalho o que ilustra tal temática como uma tendência na prática da RSE interna como podemos verificar no Quadro 2.

Nº projetos	TEMAS DOS PROJETOS
12	Educação dos funcionários
10	Inclusão de deficientes e de diversidade entre os funcionários
8	Melhoria da qualidade de vida através de práticas culturais, lazer, esportes, equilíbrio vida trabalho.
8	Saúde ocupacional e apoio a doenças de funcionários
8	Comunicação interna (fale com o RH, superintendente, ouvidoria, resolução de conflitos, idéias premiadas e etc.)
5	Apoio ao voluntário ou projetos sociais dos funcionários ou filhos de funcionários
2	Apoio a estágios na empresa
1	Preparação para aposentadoria

QUADRO 2 - PROJETOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL INTERNA

Fonte: adaptado pelo autor com base na Revista Exame (2005).

Compreendemos então que a RSE interna e a QVT estão intimamente ligadas e nos propomos, nas seções seguintes, a buscar a relação entre esses temas e a administração do estresse no trabalho, foco de nossa pesquisa.

Concluimos nosso estudo teórico da responsabilidade social empresarial apresentando algumas críticas encontradas na literatura. Entendemos que são posições relevantes de serem observadas e que podem servir de contraponto para tudo o que foi apresentado até o momento sobre o assunto. Buscamos concentrá-las ao final, por entendermos que algumas de suas posições poderiam ser melhor compreendidas após a exposição que as precederam.

2.7 CRÍTICAS

Algumas das críticas mais duras que são feitas à responsabilidade social empresarial dizem respeito ao fato de que muitas empresas adotam uma postura de batizar determinadas ações de responsabilidade social empresarial sem se preocupar de fato com o que estão fazendo.

Whitehouse (2006) afirma que responsabilidade social empresarial é um selo da moda usado para classificar várias políticas e práticas existentes, às quais não permitem avaliar se as empresas estão de fato trazendo contribuições relevantes para a sociedade.

Fassin (2005) aponta que, apesar do aumento no interesse por parte das empresas pela responsabilidade social empresarial, tem visto em todos os níveis das empresas e operações cotidianas, comportamentos anti-éticos. Algumas das razões para tais comportamentos são: a pressão dos vários grupos de interesse, o individualismo das pessoas,

a globalização da economia, as táticas de curto prazo, a dominação das considerações financeiras, a ineficiência do sistema jurídico e a importância desproporcional da mídia.

Ventura (2003, p. 14) apresenta uma visão crítica sobre o atual papel da responsabilidade social empresarial no fortalecimento do capitalismo, quando afirma “que as organizações podem muitas vezes se lançar nesse discurso sem questionar o que realmente significa, sem rever valores ou crenças, com o objetivo exclusivo de se legitimar perante a sociedade”. E continua afirmando que o movimento da responsabilidade social empresarial não é uma vontade da sociedade, mas um impulso do próprio sistema capitalista por sobrevivência e expansão:

Assim, o movimento pela RSE não seria fruto simplesmente de uma mudança desejada pela sociedade, da crítica, mas também um deslocamento do capitalismo visando combater a crítica. Ou seja, os deslocamentos do capitalismo e as transformações nos dispositivos que os acompanham contribuem para dismantelar a crítica, que se torna inoperante, dando-lhe uma nova possibilidade de acumulação e lucros (VENTURA, 2003, p. 14).

A visão de Ventura é muito forte e consistente, e merece, portanto, ser considerada como uma possibilidade concreta. Seria de fato muito útil para os defensores de um sistema capitalista sem a imposição de limites que o movimento pela responsabilidade social se tornasse um grande aliado de sua manutenção, sem é claro, que isso promova reais mudanças no âmago de suas práticas e valores. Essa é uma temática muito interessante, mas que foge ao escopo proposto em nossa pesquisa.

Para Pinto e Faria (2004), a busca incessante das organizações é fazer com que os indivíduos creiam que elas consideram suas opiniões e sentimentos e que podem realizá-los plenamente, mas que, na realidade, seu discurso é “mascarado” pelo interesse do sistema capitalista.

A análise de Thiry-Cherques (1997 apud PINTO; FARIA, 2004, p. 8) apresenta alguns pressupostos bem críticos:

A percepção do eticamente justificável é condicionada pela obsessão com as leis do mercado; os valores éticos não racionalmente justificáveis (relação meio-fim) são considerados hierarquicamente inferiores (não prioritários); os atores econômicos professam uma ética de dupla face: certos preceitos (que constituem a memória ética da formação e garantia da sobrevivência do capitalismo) são mandatários para uso geral e (pela necessidade de sobrevivência no capitalismo) são facultativos para uso privado; a vida afetiva e a vida social dos atores envolvidos no processo de produção são sacrificadas em função da vida econômica e da sobrevivência no sistema capitalista.

Encontramos em Vázquez (2002, p. 222) mais uma visão crítica ao afirmar que a vida econômica não influi somente na realização da moral, e tem por isso uma significação

moral, mas também influi reclamando uma moral à sua altura. Segundo esse autor, no sistema capitalista predomina o egoísmo.

Fortalecem-se os impulsos individualistas ou egoístas, não porque correspondam a uma suposta natureza universal do homem, mas porque assim exige um sistema econômico no qual a segurança pessoal encontra-se tão-somente na propriedade privada. A economia tem, portanto, a sua moral apropriada – a do egoísmo – e esta impregna a sociedade por todos os seus poros.

Esse mesmo autor prossegue afirmando que o padrão de comportamento mais comum no sistema capitalista tem o poder de influenciar a criação de indivíduos cujo comportamento moral revela nitidamente uma preocupação marcante com seu próprio êxito pessoal, o qual é buscado através de atos baseados em um pragmatismo marcado pelo egoísmo, que, por sua vez, rejeita valores ou normas objetivas (VÁZQUEZ, 2002).

Há coerência nas afirmações postas pelos autores, porém nenhuma realidade é homogênea ou uniforme e acreditamos que existem situações em que o interesse em atuar de forma responsável frente à sociedade tem um caráter sincero e genuíno, baseado em princípios éticos altruístas. Não obstante, sabemos que também existem, sem a pretensão de afirmar se é a maioria ou não, comportamentos baseados na análise dos autores citados.

Continuamos nosso processo de compreensão das principais temáticas relacionadas aos objetivos de nossa pesquisa, ao tratarmos de um aspecto da responsabilidade social empresarial interna com maior nível de profundidade que é a qualidade de vida no trabalho.

3 A PROCURA POR QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

A exposição teórica sobre qualidade de vida no trabalho foi desenvolvida com o objetivo de mostrar que essa temática pode ser o elo de ligação entre a responsabilidade social empresarial em seu foco interno e a administração do estresse no trabalho.

Buscamos apresentar o contexto atual onde essa temática se insere, as suas diversas conceituações e terminologias, assim como um pouco de seu histórico. Apresentamos brevemente os modelos clássicos de qualidade de vida no trabalho e focamos em dois modelos que foram selecionados como os mais adequados a essa pesquisa – o de Walton (1973) e de França (1996).

Apesar do modelo de QVT adotado por Walton (1973) ser o mais utilizado nas pesquisas de campo em nosso país, foi o modelo Biopsicossocial de França (1996), que se baseia em Walton (1973) e em outros modelos, o que se apresentou como capaz de relacionar-se de forma mais adequada com a administração do estresse. Concluímos nossa seção apresentando a conexão entre qualidade de vida no trabalho e administração do estresse no trabalho do ponto de vista teórico.

3.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Falar em qualidade de vida no meio empresarial, sem dúvida, até há pouco tempo, não passava de utopia. Atualmente, graças aos avanços obtidos com o crescimento da importância da responsabilidade social empresarial (vide seção 2), podemos observar seu aspecto interno abrindo as portas para a discussão da importância da qualidade de vida no trabalho. Entendemos que as empresas que pretendem sobreviver e perpetuar-se serão levadas a investir nas pessoas, promover uma cultura saudável, valorizar seu capital humano, dentre outras diversas questões que serão exploradas nessa seção.

Dois grandes desafios parecem universais nesse assunto: a necessidade de uma força de trabalho saudável, motivada e preparada para o elevado nível de competição atual e a capacidade de a empresa responder à demanda de seus funcionários em relação a uma melhor qualidade de vida. Estas duas variáveis estão profundamente interligadas, e isso faz com que as empresas comecem a pensar cada vez mais na implantação de programas de qualidade de vida no trabalho. Acreditamos que a busca da motivação do funcionário é ponto central e um dos alicerces dessa temática, opinião confirmada por Quirino e Xavier (1987) ao afirmar que

QVT significa abordar os estudos de Maslow e Herzberg sobre motivação e satisfação no trabalho.

Importante frisar nossa opinião de que a tarefa de conciliar competitividade e um estilo de vida que favoreça a QVT é uma tarefa muito complexa, difícil e muitas vezes contraditória. Isso apenas eleva a necessidade de se discutir estratégias que possam favorecer a implantação de programas nessa área.

O interesse dos executivos e dos pesquisadores desse assunto está centrado também na tentativa de avaliação do impacto da satisfação com o trabalho sobre a produtividade, o absenteísmo e a rotatividade dos funcionários, visto que são fatores que afetam diretamente os resultados da empresa.

Dentro desse contexto encontramos em Robbins (2002), um grande número de teorias que tentam explicar a motivação do funcionário, tais como: da hierarquia das necessidades, X e Y, dos dois fatores, Erg, das necessidades, da avaliação cognitiva, da fixação de objetivos, do reforço, da equidade, da expectativa. Várias pesquisas indicam a relação entre essas teorias e variáveis tais como produtividade, absenteísmo, rotatividade e satisfação, tentando descrever qual produz melhor resultado em cada variável.

Para Robbins (2002), o termo satisfação com o trabalho refere-se à atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que realiza. Uma pessoa que tem um alto nível de satisfação com seu trabalho apresenta atitudes positivas em relação a ele, enquanto aquela insatisfeita apresenta atitudes negativas.

Acreditamos que muitos executivos ainda têm a crença de que a principal motivação do colaborador seja o dinheiro, típica visão do “*homo economicus*” formulada no taylorismo. Ao passo que a visão mais “humanista” do ser humano, influenciada por fatores como satisfação no trabalho, reconhecimento, pertencimento, ainda não atingiu o espaço que merece e tem condições de atingir. Isso causa reflexos relevantes na decisão de implantar ações de QVT nas empresas.

Dentro deste contexto, consideramos o estudo da qualidade de vida no trabalho de grande importância para o campo da administração de empresas e citamos alguns autores que corroboram essa visão.

Apesar de apresentar uma visão talvez excessivamente positiva, encontramos na proposta de Silva e Marchi (1997, p. 10) a afirmação de que pessoas produtivas são motivadas, têm energia, objetivos definidos, são felizes, impactam positivamente os demais empregados e são saudáveis em termos físicos, emocionais e espirituais. Esse mesmo autor afirma que são muitas as evidências da relação entre QVT e produtividade quando cita que:

[...] o campo de interesse das organizações neste final de década está representado por produtividade, competitividade, qualidade, contenção de custos, treinamento. Todos eles estão, de certa forma, interligados aos seres humanos. A empresa moderna deve, cada vez mais, valorizar seus funcionários, possibilitar autonomia de decisões, descentralizar, considerar os valores pessoais dos indivíduos para atingir uma performance que permita excelentes resultados. A performance não está ligada somente ao mercado, ao produto, à organização ou à competência individual. O que representa o grande fator de sucesso é o comportamento das pessoas.

Nossa proposta, com esta pesquisa, é de apresentar a qualidade de vida no trabalho como uma iniciativa que pode trazer vários benefícios para o indivíduo tais como: maior resistência ao estresse, maior estabilidade emocional, maior motivação, maior eficiência no trabalho, melhor auto-imagem e melhor relacionamento. Assim como para a empresa: força de trabalho mais saudável, menor absenteísmo/rotatividade, menor número de acidentes de trabalho, menor custo de saúde assistencial, maior produtividade, melhor imagem e melhor ambiente de trabalho.

Antes de abordarmos o histórico e alguns modelos clássicos e mais recentes de QVT, apresentamos uma discussão mais profunda sobre a sua conceituação.

3.2 CONCEITUAÇÃO E TERMINOLOGIAS

Conceituar o termo “qualidade de vida no trabalho”, sem dúvida, não é tarefa simples, pois essa temática tem um leque amplo, e, geralmente, confuso (FRANÇA, 2003) e entre os autores que estudam o tema não se tem uma definição que forme um conceito unânime. Abordaremos algumas propostas feitas por autores sobre a amplitude de visões, conceitos, dimensões e definições desse tema.

Para França (2005), esse conceito tem dois critérios fundamentais: o esforço da empresa por melhores condições de vida no trabalho e a percepção dos funcionários quanto a esse esforço. É importante nos determos um pouco nessa questão, pois são dois elementos estratégicos. O primeiro aborda todas as ações que podem ser planejadas pela empresa com vista a tentar que o colaborador tenha uma maior qualidade de vida a partir do seu ambiente de trabalho. Frise-se que é apenas uma tentativa, pois não há como ter certeza de se alcançar o resultado almejado, pois, isso depende de como o colaborador irá reagir. É exatamente esse o ponto abordado no segundo critério citado: como o colaborador reage a essas tentativas, ou seja, há efetivamente um aumento de sua qualidade de vida em virtude dos esforços da empresa? Como é possível mensurar a percepção pessoal de qualidade de vida? Essas

questões não têm respostas fáceis ou únicas e são abordadas ao longo do texto através das discussões de alguns modelos.

Abordaremos uma série de autores e suas visões sobre os conceitos de QVT. Em seguida faremos uma reflexão sobre as diferenças encontradas. Para Coelho Neto e Araújo (1998, p. 178), a busca da QVT envolve “valorizar o desenvolvimento humano, preservar um ambiente saudável de trabalho, estimular a prática de estilos saudáveis de vida, estabelecer programas de promoção da saúde”.

Para Fernandes (1996, p. 45) “é uma gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sócio-psicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, refletindo-se no bem-estar do trabalhador e na produtividade das empresas”. Essa autora propõe uma ampliação consistente do tema para um processo que envolve múltiplas dimensões ou fatores.

Uma das maiores autoras e pesquisadoras em QVT no Brasil é a professora Limongi-França que a considera como o processo de gestão do bem-estar, a qual deve ser sustentada a partir da visão integrada das necessidades biológicas, psicológicas e sociais (a visão biopsicossocial). O conceito biopsicossocial origina-se da medicina psicossomática, que propõe visão integrada do ser humano: complexo sociopsicossomático, com potencialidades biológicas, psicológicas e sociais que respondem simultaneamente às condições de vida (FRANÇA, 2001).

Nossa opção metodológica encontrou no conceito de QVT citado no parágrafo anterior o enfoque mais adequado para os objetivos que buscamos nessa pesquisa.

Para enriquecer essa seção, citamos no Quadro 3 uma série de dados de pesquisa estudados pela professora Limongi-França em 1996, quando da elaboração de sua tese sobre essa temática.

AUTOR	DEFINIÇÃO	ÊNFASE
Walton (1973)	Atendimento de necessidades e aspirações humanas, calcadas na idéia de humanização e responsabilidade social da empresa.	Humanização e responsabilidade social, com foco no poder da empresa.
Lippitt (1978)	Oportunidade para o indivíduo satisfazer a grande variedade de necessidades pessoais.	Trabalho, crescimento pessoal, tarefas completas, sistemas abertos.
Ginzberg et al. (1979)	Experiências de humanização do trabalho sob dois aspectos: reestruturação do emprego e grupos semi-autônomo.	Posto individual de trabalho e processo decisório.

AUTOR	DEFINIÇÃO	ÊNFASE
Drucker, (1981)	Avaliação qualitativa da qualidade relativa das condições de vida, incluindo-se atenção aos agentes poluidores, barulho, estética, complexidade e etc.	Responsabilidade social da empresa nos movimentos sociais, culturais e políticos.
Bergeron, (1982)	Aplicação concreta de uma filosofia humanista pela introdução de métodos participativos.	Mudança e participação com foco sociotécnico.
Werther & Davis (1983)	Esforços para melhorar a qualidade de vida, procurando tornar os cargos mais produtivos e satisfatórios.	Valorização dos cargos, mediante análise de elementos organizacionais, ambientais e comportamentais.
Nadler e Lawler (1983)	Maneira de pensar a respeito das pessoas, participação na resolução de problemas, enriquecimento do trabalho, melhoria no ambiente de trabalho.	Visão humanista no ambiente de trabalho.
Fernandes (1992)	Conjunto de fatores que, quando presentes numa situação de trabalho, tornam os cargos mais satisfatórios e produtivos, incluindo atendimento de necessidades e aspirações humanas.	Humanização do cargo.
Neri, A.M (1992)	Atendimento das expectativas quanto a se pensar a respeito de pessoas, trabalho e organização, de forma simultânea e abrangente.	Visão holística.
Berlanger (1992)	Melhorar as condições de trabalho, de modo a proporcionar aos indivíduos melhores condições de vida e cargos mais satisfatórios para a própria pessoa, com reflexos na produtividade.	Condições de vida e cargos mais satisfatórios.
Camacho (1995)	Classificação de programas: orientação familiar, saúde, ambiente, contato e convívio, evolução/desenvolvimento, cultura e desligamento.	Foco motivacional: sobrevivência com dignidade, segurança, participação, auto-realização e perspectiva de futuro.
Dantas (1996)	Gerência pela Qualidade Total - GQT: Utilização de 5s, diagrama de causa e efeito e procedimentos da Qualidade Total nos programas de saúde.	Foco: promoção da saúde: controle do colesterol, capacidade física e aeróbica, doenças coronárias.

QUADRO 3 – CONCEITOS EM QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Fonte: França (1996, p. 9-10).

O Quadro 3 enseja uma reflexão sobre a forma como a QVT é encarada pelos diversos autores. Há dois enfoques principais: ou se encara essa temática como algo que abrange o somatório de um grande número de dimensões, até mesmo buscando atingir o maior número possível, ou se encara como algumas poucas dimensões, focando suas

pesquisas apenas nesses aspectos. Consideramos que falta um equilíbrio entre os vários enfoques, pois ou são excessivamente abrangentes ou excessivamente restritos.

Para exemplificar o que foi dito, encontramos na literatura modelos que buscam explorar a QVT através de dimensões tão diversas como: reestruturação do desenho de cargos, sistema de remuneração, ambiente físico do trabalho, novas formas de organizar o trabalho (dimensões básicas das tarefas), administração participativa, formação de equipes de trabalho semi-autônomas ou auto-gerenciadas, diagnósticos de clima organizacional, educação nutricional, promoção da saúde, propostas preventivistas, ações ergonômicas, cuidados com a saúde mental do trabalho, valorização das atividades de lazer, esporte e cultura e melhoria do meio ambiente organizacional. Enquanto outras tratam a QVT como apenas uma ou poucas dessas dimensões.

Mais recentemente, temos encontrado também dimensões relacionadas à criação de oportunidades para o colaborador exercitar sua cidadania através das ações de responsabilidade social da própria empresa em que trabalha.

Uma outra visão que complementa e ilustra esse caráter multifacetado da QVT é apresentada por França (2001), quando mostra a relação entre algumas ciências e essa temática:

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

A engenharia: através da ergonomia com maior capacidade de construir objetos e ambientes de forma mais confortável, eficaz e harmônica na interface pessoas-trabalho.

A psicologia: junto com a filosofia, demonstrando a influência das atitudes internas e das perspectivas de vida na análise da inserção de cada pessoa no seu trabalho e a importância do significado intrínseco das necessidades individuais.

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

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

A administração: com o aumento da capacidade de mobilizar recursos cada mais sofisticados em termos tecnológicos (FRANÇA, 2001, p. 243).

Acrescentaríamos na lista acima a pedagogia, por sua indispensável contribuição como ciência que possibilita que diversas dimensões propostas para a QVT possam efetivamente ser desenvolvidas dentro das organizações, através de ações de educação corporativa, mudança cultural, motivação, dentre outras.

Para concluir essa seção sobre conceituação, apresentamos uma visão extraída de Nadler e Lawler (1983 apud GUIMARÃES, 2004, p. 212) e que apresenta outro modo de ver a evolução do conceito de QVT, conforme podemos verificar no Quadro 4.

PERÍODO	FOCO PRINCIPAL	DEFINIÇÃO
1959/1972	VARIÁVEL	Reação do indivíduo ao trabalho. Investigava-se como melhorar a qualidade de vida no trabalho para o indivíduo.
1969/1975	ABORDAGEM	O foco era o indivíduo antes do resultado organizacional; mas, ao mesmo tempo, buscava-se trazer melhorias tanto ao empregado como à direção.
1972/1975	MÉTODO	Um conjunto de abordagens, métodos ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e tornar o trabalho mais produtivo e mais satisfatório. QVT era vista como sinônimo de grupos autônomos de trabalho, enriquecimento de cargo ou desenho de novas plantas com integração social e técnica.
1975/1980	MOVIMENTO	Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Os termos “administração participativa” e “democracia industrial” eram frequentemente ditos como ideais dos movimentos de QVT.
1979/1983	TUDO	Como panacéia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividades, problemas de queixas e outros problemas organizacionais.
PREVISÃO FUTURA	NADA	No caso de alguns projetos de QVT fracassarem no futuro, não passará de um “modismo” passageiro.

QUADRO 4 - DEFINIÇÕES EVOLUTIVAS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Fonte: Nadler e Lawler (1983 apud GUIMARÃES et al., 2004, p. 212).

Se fôssemos atualizar o Quadro 4 para os dias de hoje, apresentaríamos a QVT com foco principal como responsabilidade social interna da empresa. Consideramos de grande importância compreender as origens da QVT para melhor compreender os diversos modelos que serão abordados em seguida.

3.3 HISTÓRICO

A qualidade de vida no trabalho, enquanto linha de pesquisa da administração, é recente, apesar das demandas de bem-estar no trabalho serem antiqüíssimas (LISONDO, 2004), haja vista os ensinamentos de Euclides (300 a.c), de Alexandria, sobre formas mais produtivas para o trabalho dos agricultores da margem do Rio Nilo ou a Lei das Alavancas de Arquimedes (RODRIGUES, 1999).

Na década de 1950, encontramos o pioneirismo de Eric Trist, no *Tavistock Institute*, em Londres, com a abordagem sócio-técnica em relação à organização do trabalho,

em que se agrupava a relação indivíduo-trabalho-organização, com base na reestruturação da tarefa (FERNANDES, 1996).

Na década de 1960, com a criação nos EUA da *National Commission on Productivity* e da *National Center for Productivity and Quality of Working Life*, o estudo sobre a qualidade de vida do trabalhador e sua produtividade tiveram grande impulso (HUSE; CUMMINGS, 1985).

Com o advento da crise energética, da alta da inflação nos EUA e países do ocidente, na década de 1970, houve certa paralisação nos estudos sobre qualidade de vida no trabalho e as grandes empresas pensaram mais em sua sobrevivência (NADLER; HACKMAN; LAWER, 1983).

Na década de 1980, as técnicas de administração utilizadas pelo Japão, tais como os Círculos de Controle de Qualidade (CCQs) e outras ferramentas, ajudaram a impulsionar o retorno da qualidade de vida no trabalho, no Ocidente e nas organizações norte-americanas (HUSE; CUMMINGS, 1985).

Na década de 1990, a qualidade de vida no trabalho tornou-se um programa, que resgata os critérios de valores ambientais e humanísticos, negligenciados pelo avanço tecnológico da produtividade industrial e do crescimento econômico. A preocupação de todos é que a qualidade de vida no trabalho, seja tratada como um processo necessário, e tratada como tal pelos gerentes e trabalhadores de todas as organizações (FERNANDES, 1996).

Ao analisarmos historicamente, encontramos vários autores clássicos da administração cujas teorias têm impacto na QVT, especialmente os relacionados com os fatores motivacionais nos estudos organizacionais, tais como Elton Mayo, Abraham Maslow, Douglas McGregor e Frederic Herzberg (RODRIGUES, 1999).

Para França (2001), o termo qualidade de vida no trabalho vem sendo utilizado desde os anos 90 nos Estados Unidos. Na Europa, a França tem uma das culturas mais críticas e dedicadas aos estudos de condições de trabalho, sofrimento desagregador e sofrimento criativo no trabalho, questões do poder, mitos e inveja nas organizações. Introduziram também métodos de melhoria de condições através de pesquisa-ação, pesquisa participante e práticas de discussão como o “espaço diretivo”, para conscientização e mudança organizacional através de decisões de trabalhadores e da empresa sobre condições ergonômicas e doenças ocupacionais.

Apresentaremos agora alguns dos modelos de QVT clássicos, assim como o que selecionamos como base de nossa pesquisa.

3.4 MODELOS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Apresentaremos alguns autores e seus modelos de forma resumida, ressaltando, mais à frente, o Modelo de Walton (1973) e de França (1996) como a base desse trabalho.

Para Rodrigues (1994) dentre os maiores especialistas que vem discutindo o tema, destacam-se:

Walton, o qual afirma que Qualidade de Vida no Trabalho refere-se a “valores ambientais e humanos, negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico” (RODRIGUES, 1994, p. 83)

Westley classifica e analisa quatro problemas que afetam diretamente e tornam-se obstáculos à QVT: o político, o econômico, o psicológico e o sociológico (RODRIGUES, 1994, p. 88)

A operacionalização desse conceito é explicitada por Huse & Cummings, através de quatro aspectos ou programas: a participação do trabalhador nos problemas e soluções organizacionais, o projeto do cargo, inovação no sistema de recompensa e a melhora no ambiente de trabalho (RODRIGUES, 1994, p. 93).

Após várias pesquisas, Nadler & Lawler identificaram os fatores que prevêm o sucesso dos projetos de QVT. São eles: 1) percepção da necessidade; 2) o foco do problema que é destacado na organização; 3) estrutura para identificação e solução de problema[...]; 4) compensações projetadas tanto para os processos quanto para os resultados; 5) sistemas múltiplos afetados e 6) envolvimento amplo da organização (RODRIGUES, 1994, p. 94-95).

Para França (2001), as principais abordagens da Qualidade de Vida no Trabalho segundo alguns especialistas são as seguintes:

Dejours (1994) [...] refere-se à Qualidade de Vida no Trabalho como condições sociais e psicológicas no trabalho, especificamente no que se refere ao sofrimento criador e ao sofrimento patogênico.

Werther e Davis afirmam ser a QVT um dos grandes desafios da administração e do desenvolvimento de pessoal. Os autores descrevem os fatores que afetam a QVT: “supervisão, condições de trabalho, pagamento, benefícios e projetos do cargo [...] uma boa vida de trabalho significa um cargo interessante, desafiador e compensador” que leve ao comprometimento e produtividade.

Eda Conte Fernandes – a mais importante precursora do movimento de Qualidade de Vida no Trabalho – a QVT – está associada à melhoria das condições físicas, programas de lazer, estilo de vida, instalações, atendimento a reivindicações dos trabalhadores e ampliação do conjunto de benefícios (FRANÇA, 2001, p. 240).

Nossa pesquisa bibliográfica em bancos de dissertações e teses disponíveis na Internet, revelou que o modelo de QVT adotado por Walton (1973) é o mais utilizado nas pesquisas de campo no Brasil em dissertações sobre a temática da QVT. Esse modelo descreve oito dimensões, apresentadas no Quadro 5.

CRITÉRIOS	INDICADORES
1. <u>Compensação adequada e justa</u> : relação entre salários e experiência, responsabilidade, competência, resultados, média de compensação da comunidade.	Equidade interna e externa Justiça na compensação Partilha de ganhos de produtividade
2. <u>Condições de segurança e saúde no trabalho</u> : horários, condições físicas.	Jornada de trabalho razoável Ambiente físico seguro e saudável Ausência de insalubridade
3. <u>Oportunidade imediata para a utilização e desenvolvimento da capacidade humana</u> : autonomia no trabalho, múltiplas habilidades, informação e perspectivas, tarefas completas e planejamento.	Autonomia Autocontrole relativo Qualidades múltiplas Informações sobre o processo total
4. <u>Oportunidade futura para crescimento contínuo e segurança</u> : oportunidade de carreira.	Possibilidade de carreira Crescimento pessoal Perspectiva de avanço salarial Segurança de emprego
5. <u>Integração social na organização de trabalho</u> : ausência de preconceitos e estratificação social e mobilidade social.	Ausência de preconceitos Igualdade Mobilidade Relacionamento Senso comunitário
6. <u>O constitucionalismo na organização do trabalho</u> : direito à privacidade, direito de posicionamento, direito a tratamento justo.	Direitos de proteção ao trabalhador Privacidade pessoal Liberdade de expressão Tratamento imparcial Direitos trabalhistas
7. <u>O trabalho e o espaço total da vida</u> : equilíbrio lazer e trabalho, família e trabalho.	Papel balanceado no trabalho Estabilidade de horários Poucas mudanças geográficas Tempo para lazer da família
8. <u>A relevância social da vida do trabalho</u> : a imagem da organização como fator de motivação e satisfação.	Imagem da empresa Responsabilidade social da empresa Responsabilidade pelos produtos Práticas de emprego

QUADRO 5 - MODELO DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DE WALTON (CRITÉRIOS E INDICADORES)

Fonte: adaptado pelo autor e Walton (1973 apud FERNANDES, 1996, p. 48).

Apesar da importância do modelo de Walton, identificamos o modelo Biopsicossocial de França (1996, p. 11) que considera as pessoas sob três enfoques e a partir daí elabora seu conceito de qualidade de vida no trabalho, como o mais adequado para nossa pesquisa:

O conceito biopsicossocial origina-se na Medicina Psicossomática, que propõe visão integrada holística do ser humano, em oposição à abordagem cartesiana, que divide o ser humano em partes. Toda pessoa é um complexo biopsicossocial, isto é, tem potencialidades biológicas, psicológicas e sociais

que respondem simultaneamente às condições de vida. Estas respostas apresentam variadas combinações e intensidades nestes três níveis e podem ser mais visíveis em um deles, embora todos sejam sempre interdependentes (FRANÇA, 1996, p. 11).

Esse modelo de França (1996, p. 23) tem como um dos seus pontos fortes a utilização de forma consistente, de vários indicadores, que são baseados em critérios do modelo de Walton (1973), em indicadores do Índice de Desenvolvimento Social (IDS) e do Índice de Desenvolvimento Humano (IDH).

A composição do [...] IDS é formada por esperança de vida, grau de alfabetização, distribuição de renda e a do [...] IDH é: alimentação, saúde, seguro de vida, conhecimento, condições de trabalho, segurança contra o crime, lazer, participação econômica, participação cultural e política.

A esse conjunto de indicadores França (1996) chamou de BPSO (96), que propõe indicadores destinados a avaliar o esforço gerencial *versus* a satisfação dos clientes de ações e programas de QVT.

Para ilustrar um pouco mais a visão biopsicossocial, detalhamos no Quadro 6 algumas variáveis qualitativas dessa visão, proposta por França (1996).

ÁREA DE INVESTIGAÇÃO	SIGNIFICADO DE QVT	MELHORIAS	DIFICULDADES
Biológica	* Saúde * Segurança * Ausência de acidentes	* Sistema de alimentação * Ginástica Laboral * Controle de doenças	* Existência de tarefas perigosas * Ausência por licenças médicas * Necessidade de alimentação e repouso
Psicológica	* Amor * Paz * Realização pessoal	* Valorização do Funcionário * Desafios * Sistemas de participação	* Cobrança excessiva de resultados * Relacionamento entre os empregados * Falta de motivação e interesse
Social	* Confiança * Amizade * Responsabilidade	* Educação para o trabalho * Benefícios familiares * Atividades culturais e esportivas	* Falta de qualificação de profissionais * Condições culturais e econômicas dos empregados * Problemas familiares dos empregados
Organizacional	* Investimento * Humanismo * Competitividade	* Clareza nos procedimentos * Organização geral * Contato com o cliente	* Processos de produção/ tecnologia * Pressão dos clientes * Preparo de documentação

QUADRO 6 - VARIÁVEIS QUALITATIVAS SOBRE O CONCEITO DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO SEGUNDO A VISÃO BPSO

Fonte: França (1996, p. 89).

Fechamos essa parte detalhando mais um aspecto do modelo biopsicossocial de França (1996, p. 11), reforçando como se definem os níveis envolvidos nesse enfoque:

O nível biológico refere-se às características físicas herdadas ou adquiridas ao nascer e durante toda a vida. Inclui metabolismo, resistências e vulnerabilidade dos órgãos ou sistemas.

O nível psicológico refere-se aos processos afetivos, emocionais e de raciocínio, conscientes ou inconscientes, que formam a personalidade de cada pessoa e o seu modo de perceber e posicionar-se diante das pessoas e das circunstâncias que vivencia.

O nível social revela os valores, as crenças, o papel na família, no trabalho e em todos os grupos e comunidades a que cada pessoa pertence e de que participa. O meio ambiente e a localização geográfica também formam a dimensão social.

Após as considerações sobre os modelos de QVT e em especial o modelo de França (1996), desenvolvemos algumas questões relevantes sobre programas ou iniciativas de QVT nas empresas com vistas a melhor compreendermos os programas que iremos pesquisar em nosso estudo de caso.

3.5 PROGRAMAS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Buscamos, nesta parte, compreender um pouco mais sobre os tipos de programas de QVT que são desenvolvidos em nosso país, assim como outras questões relevantes, como perfil de gestores desses programas e exemplos de processos de implantação.

Para Silva e Marchi (1997, p. 8), os programas de qualidade de vida e promoção da saúde nos locais de trabalho estão se tornando parte integrante da cultura das organizações.

Nos últimos cinco anos, o tema “qualidade de vida” tem sido fortemente discutido, tanto do ponto de vista empresarial como do indivíduo e do comunitário. Dados estatísticos mostram a importante contribuição e forte impacto que esses programas têm causado. É inegável que, principalmente do ponto de vista individual, existe uma consciência mais clara deste tema. Hoje, vemos com frequência nos veículos de comunicação – jornais, tevê, publicações específicas – temas relativos à alimentação adequada, sedentarismo, equilíbrio pessoal, gerenciamento do tempo, estresse, saúde cardiovascular, meio ambiente, relacionamento saudável e etc. As pessoas estão mais atentas ao próprio estilo de viver e questionam mais a qualidade de sua vida.

Para ilustrar a importância que esses programas têm tido em nosso país, encontramos Ogata (2005), afirmando que o número de programas de qualidade de vida nas empresas tem aumentado em todo o país, França (1996, p. 38) que cita em sua tese que “há centenas de outras empresas desenvolvendo programas de qualidade de vida”. Mais recentemente, em 2005, no V Congresso da Associação Brasileira de Qualidade de Vida

(ABQV), realizado em São Paulo, foram apresentadas dezenas de experiências, iniciativas e programas desenvolvidos em todo o país. Isso mostra que essa temática tem crescido e que nossa pesquisa é atual.

De acordo com França (1996) e Daud Filho (2005), existe uma tendência, por parte das empresas, de desenvolver programas de QVT na área de saúde, e citam como alguns exemplos de tais programas: campanha de vacinação contra a gripe, implantação de ambulatórios, programa de acompanhamento de casos especiais, *check-up* gerencial, avaliação médica para realização de atividade física, massoterapia, dentre outros.

Já Cozzo e Batista (2005) citam outras ações para a promoção do QVT tais como: preocupação com a postura (ergonomia), atividades físicas, programas de lazer, programas antitabagismo, orientação nutricional e gestão do estresse.

Em nossa pesquisa descobrimos que a administração do estresse ainda é apresentada de forma muito tímida na literatura relacionada à QVT. Acreditamos que as poucas pesquisas se devem à tendência natural em focar apenas um ou outro aspecto, ou seja, em QVT ou na administração do estresse e não na relação entre os dois.

Uma outra faceta relacionada aos programas de QVT diz respeito ao perfil dos gestores de seus programas. Nesse aspecto encontramos Ogata (2005) que afirma que as exigências quanto ao perfil necessário são cada vez maiores tais como: elevada capacitação técnica, habilidade em comunicação e criatividade e condições de apresentar resultados mensuráveis, inclusive econômicos, em curto espaço de tempo. Afirma também que os gestores de programa de QVT são muito observados e vistos como um modelo a ser seguido (ou criticado) em qualidade de vida pessoal.

Como um dos objetivos de nossa pesquisa é mapear programas de QVT, consideramos importante buscar alguns exemplos de processos de implantação desses programas e para tanto citamos Fernandes (1996, p. 78):

[...] levantar o posicionamento do empregado em relação ao posto de trabalho ocupado, permitindo subsidiar a reestruturação do mesmo; investigar os fatores do ambiente de trabalho que, se modificados, melhorariam a Qualidade de Vida dos empregados, definindo assim as causas influentes; detectar os pontos críticos relativos às formas de organização do trabalho ou causas mais prováveis de insatisfação dos empregados; avaliar o nível de satisfação do empregado em relação às condições de trabalho, saúde, moral, compensação, participação, comunicação, imagem da empresa, relação chefia – subordinado e organização do trabalho; elaborar um plano de ação com base em itens de controle que precisam ser melhorados; verificar após a implantação de medidas corretivas, através do levantamento da percepção dos empregados, se as medidas corretivas diminuíram o nível de insatisfação evidenciado (FERNANDES, 1996, p. 78).

Em geral, os setores responsáveis pela gestão de programas de QVT são os relacionados à gestão de pessoas, apesar de encontrarmos também casos em que algumas das ações são coordenadas pelos setores relacionados à responsabilidade social.

Como afirmado anteriormente, não se encontram pesquisas fazendo uma relação direta entre programas de QVT e de administração do estresse no trabalho. Entretanto, é possível verificar que ambos têm uma ligação muito estreita. Abordaremos brevemente essa ligação nas linhas que se seguem e, com mais profundidade, na seção sobre administração do estresse no trabalho.

3.6 QVT NO CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO DO ESTRESSE NO TRABALHO

Por tudo o que foi apresentado ao longo desta seção, podemos afirmar que são muitos os fatores que contribuem para a formação da qualidade de vida no trabalho, tais como: estilo de vida de cada um, nutrição, atividade física, relacionamentos, comportamento preventivo, controle de estresse, estilo de liderança, cultura da empresa, estrutura organizacional, sistema de recompensas, dentre outros.

Dentre os vários elementos que formam o QVT, daremos um destaque para o estresse, por considerá-lo como um dos mais relevantes indicadores de qualidade de vida no trabalho e, portanto, fundamental para o campo da administração de empresas (BAHIA, 2002).

Adotamos esse elemento pois, a nosso ver, é cada vez mais evidente que as organizações atuais vivem sob intenso estresse e podemos afirmar que uma parcela considerável desse estresse poderia ser creditada aos executivos *workaholics*, que se esforçam por propagar em suas empresas ritmos de trabalho que vão contra a busca de uma qualidade de vida no trabalho. Acreditamos que, agindo dessa forma, esse dirigente não está cumprindo com sua responsabilidade social interna, a qual demanda que ele cuide do bem-estar de seus colaboradores.

Como já afirmamos anteriormente, adotar programas de qualidade de vida no trabalho proporcionariam ao indivíduo maior resistência ao estresse, maior estabilidade emocional, maior motivação, maior eficiência no trabalho, melhor auto-imagem e melhor relacionamento (SILVA; MARCHI, 1997).

Acreditamos que a visão de homem que prevalece no mundo empresarial ainda está centrada na exploração e na recompensa financeira, mais do que no respeito genuíno e nas recompensas não materiais, além das financeiras. Essa visão é um dos alicerces para a

baixa qualidade de vida no trabalho e o conseqüente aumento do estresse no trabalho que vivenciamos no mundo corporativo.

Após detalharmos o campo teórico da responsabilidade social empresarial e da qualidade de vida no trabalho, resta-nos avançar sobre a teoria da administração do estresse no trabalho e concluir a revisão teórica prevista para essa pesquisa.

4 ADMINISTRANDO O ESTRESSE NO TRABALHO - O DESAFIO DE NOSSOS TEMPOS

A exposição teórica sobre administração do estresse no trabalho foi desenvolvida com o objetivo de mostrar que essa temática, apesar de não ser muito difundida em nosso país, tem uma ligação muito estreita com a qualidade de vida no trabalho, temática já bem mais conhecida em nosso meio empresarial.

Buscamos nessa seção contextualizar a administração do estresse no trabalho, apresentar suas diferentes conceituações e terminologias, alguns de seus modelos mais conhecidos, listas de fatores estressores, programas de administração do estresse no trabalho, mecanismos para medir o estresse no trabalho e duas temáticas relacionadas a esse tema - *burnout* e *coping*.

Gostaríamos de dar destaque a dois modelos que foram muito úteis em nossa pesquisa, que são o modelo americano “Demanda-Controle” (*Demand-Control Model, D/C*) e o modelo alemão “Desequilíbrio entre esforço e recompensa no trabalho” (*Effort-Reward Imbalance Model, ERI*). De acordo com alguns autores eles representam o estado da arte nas pesquisas neste campo de estudos, pois são capazes de abranger, de forma satisfatória, pesquisas em um número considerável de grupos ocupacionais distintos (GUIMARÃES; FREIRE, 2004).

Acreditamos que as informações expostas nessa seção foram relevantes para a compreensão da relação entre as práticas de qualidade de vida no trabalho e o estresse no trabalho.

4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A relação entre estresse no trabalho e a saúde do trabalhador vem sendo um tema cada vez mais relevante nos últimos anos, tanto no Brasil como no exterior, pois são alarmantes as situações como incapacitação temporária ao trabalho, absenteísmo, aposentadoria precoce e outros riscos à saúde (VIEIRA; GUIMARÃES; MARTINS, 1999).

A importância dessa temática é ilustrada também pelas centenas de estudos publicados sobre estresse no trabalho nas duas últimas décadas, em que pesquisadores salientam o aumento crescente do estresse no trabalho, que tem adquirido proporções de

epidemia com conseqüências nefastas para a saúde de gerentes e empregados e para o seu desempenho (CAVANAUGH et al., 2000).

São muitos os motivos que vêm colocando o trabalho como algo não prazeroso e produzindo estresse nos trabalhadores. Vieira, Guimarães e Martins (1999, p. 170) nos apresentam algumas dessas razões:

A intensificação do ritmo, a padronização, o empobrecimento dos gestos, a sensação de descartabilidade, a ausência de significado do trabalho, a competição com outros trabalhadores pela produtividade, a submissão ao ritmo de produção e a vigilância das chefias e dos próprios colegas colocam o trabalhador em constante tensão, destruindo a possibilidade de um trabalho prazeroso.

Administrar o estresse no trabalho torna-se então algo de grande importância, ainda mais quando lembramos que no ambiente de trabalho, onde passamos a maior parte de nosso tempo, somos obrigados a conviver com pessoas de diferentes tipos, comportamentos e personalidades.

No cotidiano atual é cada vez mais imprescindível aprender como gerir o estresse, aprendendo a preveni-lo em excesso, a controlar sua manifestação patológica e a aproveitar os seus efeitos benéficos, pois acreditamos que exista um nível de “estresse ótimo”, conceito que apresenta a necessidade de algum estresse como necessário para a energia vital (GUIMARÃES; MAC FADDEN, 1999).

Ao invés de ver o estresse no trabalho como uma doença física ou relacionado com demandas excessivas de trabalho e ergonômicas, o encaramos como algo relacionado com estilo de vida e qualidade de vida no trabalho (GUIMARÃES; MAC FADDEN, 1999). Reconhecemos, porém, que indevidamente controlado pode trazer graves conseqüências pessoais e organizacionais, transformando-se em muitos problemas e doenças.

A despeito dessas considerações, percebemos, na literatura especializada, uma forte tendência a ver o estresse como uma doença, considerando-o prejudicial e indesejável. Daí a grande quantidade de “receitas” para eliminá-lo, sem considerar possíveis efeitos positivos (AYRES, 2002).

Propomos, então, que estresse não deve ser combatido, mas administrado, iniciamos a construção da compreensão do estresse no trabalho ou do estresse ocupacional, como também é conhecido. A forma como construímos esse conceito influencia diretamente em como ele é gerenciado. As duas principais formas que competem entre si encaram esse assunto como um “problema pessoal”, relacionado a características pessoais, ou como uma “preocupação pública”, relacionada primeiramente às características do trabalho. Ambas promovem formas de gerenciamento de intervenções sobre o ambiente de trabalho distintas

(KENNY; COOPER, 2003). Abordaremos com maior nível de detalhes essas questões nas sub-seções seguintes.

Apresentaremos em seguida algumas estatísticas mundiais e de alguns países que possuem dados sistematizados sobre essa temática. Os números são alarmantes e ilustram uma situação que, segundo a Organização Mundial de Saúde, poderia ser configurada como uma epidemia global (PINHEIRO; ESTARQUE, 2006).

Paoli e Merllie (2001) apresentam dados de pesquisa realizada na Europa que afirma que o estresse afeta quase um terço da população de trabalhadores nesse continente, além de ser considerado a segunda maior causa de absenteísmo entre trabalhadores não-brasileiros, ao custo de 45 bilhões de reais por ano (10,5 bilhões de libras).

Para pesquisa da consultoria Grant Thornton (BBC BRASIL, 2006), o nível de estresse entre homens de negócio do mundo todo quase dobrou em 2005. A pesquisa feita com 7 mil entrevistados revelou que 57% afirmaram que o nível de estresse aumentou em 2005, contra 39% dos pesquisados em 2004. Apenas 6% dos homens e mulheres de negócio disseram que o estresse diminuiu no ano que passou. Segundo os autores, o nível de estresse aumentou em 2005 no mundo todo, não importa se a economia estava em amplo crescimento ou sofrendo baixas.

Por conta do crescente reconhecimento do efeito que o estresse pode ter na organização, a popularidade de programas de administração do estresse tem crescido significativamente nos EUA nos últimos 20 anos. Uma pesquisa nacional realizada de forma idêntica nos anos de 1985, 1992 e 1999 demonstrou que houve um aumento constante dos programas relacionados ao estresse no trabalho. A pesquisa revelou que inicialmente eram 27% o percentual de empresas com tais programas, passando para 37% sete anos mais tarde e finalmente, para 48%, quatorze anos após a primeira pesquisa, o que revela um crescimento de quase 80% no número de programas (NIGAM; MURPHY; SWANSON, 2003).

Segundo Macatti (2005), os gastos diretos e indiretos com o estresse crescem assustadoramente nos EUA. Eles representam 300 bilhões de dólares anuais ou 900 dólares/ano por pessoa que trabalha. Estima-se que 75% de todo o tempo perdido por afastamento no trabalho deve-se a doenças ou acidentes relacionados com o estresse. Em média, gasta-se 15 bilhões de dólares anualmente só com as faltas, hospitalizações e com a morte prematura dos executivos norte americanos (competitividade, acúmulo de funções, cobrança por resultados mais rápidos e eficientes).

No Brasil a situação não é diferente. De acordo com a ISMA-BR (*International Stress Management Association* do Brasil), que reúne 500 associados entre médicos,

psicólogos, psiquiatras, gestores de recursos humanos e outros profissionais, o Brasil gasta anualmente entre 3 e 4% de seu PIB, o que em números de 2004 daria entre 18,1 e 24 bilhões de dólares, com problemas relacionados ao estresse profissional (MAITLAND, 2006).

Para melhor compreensão dessa temática faz-se fundamental compreender como os diversos autores a definem e também as diferentes terminologias encontradas nas teorias. Deter-nos-emos nesses pontos na parte seguinte.

4.2 CONCEITUAÇÃO E TERMINOLOGIAS

Derivada do latim, a palavra estresse foi empregada popularmente no século XVII significando fadiga, cansaço (VIEIRA; GUIMARÃES; MARTINS, 1999). O termo estresse foi usado inicialmente na Física para traduzir o grau de deformidade sofrido por um material quando submetido a um esforço ou tensão (LIPP, 1996).

Ele veio a ser introduzido na Biologia por Selye (1956, 1959 apud VIEIRA; GUIMARÃES; MARTINS, 1999) significando o esforço de adaptação do organismo para enfrentar situações que considere ameaçadoras à sua vida e a seu equilíbrio interno. As pesquisas desse autor foram fundamentais nesse campo e seus conceitos ainda representam a base da maioria dos estudos desse tema.

Em seu clássico trabalho sobre estresse fisiológico e adaptação Selye (1946, 1956 apud SIKORA; BEATY; FORWARD, 2004) descreveu a teoria da “Síndrome de Adaptação Geral” ou o processo pelo qual o corpo responde e se adapta a qualquer estressor. Em outras palavras, quando uma pessoa defronta-se com uma situação e a interpreta como um perigo ou uma ameaça à nossa homeostase, ou seja, ao nosso equilíbrio biopsíquico, a reação básica é a de luta ou fuga. Preparando-se para tais reações, o organismo aciona imediatamente mecanismos neuro-hormonais que se manifestam por alterações cardiovasculares, respiratórias, gastrintestinais, urinárias e etc. Para desencadear-se a reação de estresse, ou seja, a Síndrome de Adaptação Geral é necessária a interação de três fatores, segundo o autor: o estressor, o contexto e a vulnerabilidade (BAUK, 1996).

A adaptação, nesse modelo, consiste de quatro fases: choque, alarme, resistência e colapso. Dependendo da demanda do ambiente, o indivíduo pode passar ou não pelas quatro fases. Uma importante parte desse modelo mostra que após um certo tempo de resistência ao estressor, caso esse se mostre persistente, o organismo pode se deteriorar gradativamente e a reação ao estressor pode ficar cada vez mais não específica, menos eficiente e até mesmo

perder a função, entrando em colapso. Isso explica as graves conseqüências para os indivíduos da exposição prolongada e intensa a fatores estressantes.

Em busca de um conceito, citamos Lipp (1996) que apresenta o estresse como uma reação do organismo que pode ter tanto componentes físicos como psicológicos, e que ocorre quando a pessoa se confronta com uma situação que possa vir a causar irritação, medo, excitação, confusão e até mesmo felicidade.

Uma outra visão, que busca ir além da baseada na biologia, é dada por Moraes, Swan e Cooper (1993), que procuram mostrar a importância de se observar o homem e sua rede de significados e relações para uma melhor compreensão do fenômeno do estresse. Em um conceito mais amplo, esses autores caracterizam o estresse como um fenômeno tipicamente relacional e dinâmico entre o indivíduo e as demandas do seu ambiente.

Encontramos divergências sobre a forma de ver o estresse em relação ao homem, podendo ser considerado como algo positivo ou negativo, natural e necessário ou uma ameaça ao bem-estar. Realmente, estabelecer os limites entre benefícios e malefícios não é tarefa simples, sendo necessário compreendê-lo através da análise da individualidade do sujeito e do contexto em que ocorre (VIEIRA; GUIMARÃES; MARTINS, 1999).

As duas formas de estresse que citamos, são biologicamente idênticas, porém apresentam conseqüências distintas para o indivíduo. São elas o “distresse” e o “eustresse”. O primeiro constitui o estresse negativo, resultante da percepção do estímulo como ameaça, sendo a energia mobilizada no organismo para enfrentamento das pressões. O outro consiste em um estresse positivo, no qual o excedente de energia é empregado de modo produtivo, sendo o estímulo estressor percebido como um desafio capaz de ser superado (LIPP, 1996).

O estresse ocupacional pode ser definido, portanto, como um processo em que o indivíduo percebe demandas do trabalho como estressores, os quais, ao exceder sua habilidade de enfrentamento, provocam no sujeito reações negativas (PASCHOAL; TAMAYO, 2004).

Durante o século XX, o interesse científico sobre estresse no trabalho desenvolveu-se e se tornou uma disciplina conhecida como psicologia da saúde ocupacional. Com o desenvolvimento do desenho do trabalho como um campo de pesquisa na segunda metade desse século, alguns modelos teóricos e escolas de pesquisa que focam em variáveis centrais para o estudo sobre estresse no trabalho, foram desenvolvidos serão detalhados na próxima seção.

4.3 MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO DO ESTRESSE NO TRABALHO

São múltiplas as abordagens teóricas a respeito da administração do estresse no trabalho. Algumas delas colocam a ênfase no estímulo, outras, na resposta, outras na interação estímulo-resposta e outras no processo. Desta forma, o foco principal das pesquisas pode ir da identificação de fontes potenciais de estresse no trabalho, às reações das pessoas estressadas, ou à estrutura relacional entre o estímulo e a resposta ou, finalmente, à dinâmica da transação das pessoas com o seu ambiente de trabalho. Estas diversas abordagens e a interação entre elas têm dado uma contribuição valiosa para o estudo científico do estresse e para o seu gerenciamento na vida quotidiana (TAMAYO; LIMA; SILVA, 2002).

Apresentaremos, nessa parte, três modelos distintos de administração do estresse; primeiramente o modelo americano “Demanda-Controle” (*Demand-Control Model, D/C*), de Robert Karasek, em seguida o modelo alemão “Desequilíbrio entre esforço e recompensa no trabalho” (*Effort-Reward Imbalance Model, ERI*), de Johannes Siegrist e, ao final, o modelo teórico “Esforço-Distress”, de Marianne Frankenhauser, que enfatiza o sistema neuroendócrino.

Daremos mais ênfase às duas primeiras, pois o estudo da arte nas pesquisas neste campo de estudos demonstra que esses dois modelos teóricos são capazes de abranger, de forma satisfatória, pesquisas em um número considerável de grupos ocupacionais distintos (GUIMARÃES; FREIRE, 2004).

Primeiramente, detalharemos o modelo “Demanda-Controle”. A premissa principal desse modelo é a de que a exigência no trabalho resulta da combinação de duas dimensões: a demanda por trabalho e o controle que o trabalhador tem sobre o seu trabalho. Esse modelo apresenta quatro possibilidades de combinação, detalhadas na Figura 2 que cruza uma alta demanda de trabalho com um alto controle de decisão sobre a forma como seu trabalho é feito; uma alta demanda de trabalho com baixo controle; baixa demanda de trabalho com alto controle e baixa demanda com baixo controle. Cada nível apresenta um certo nível de estresse associado.

De acordo com o Modelo D/C existem quatro classificações de trabalho: trabalhos ativos (alta exigência e alto controle), trabalhos passivos (baixo nível de exigência e de controle), trabalhos de muita tensão (alto nível de exigência e baixo nível de controle) e trabalhos de pouca tensão (baixa exigência e alto controle), conforme a Figura 2.

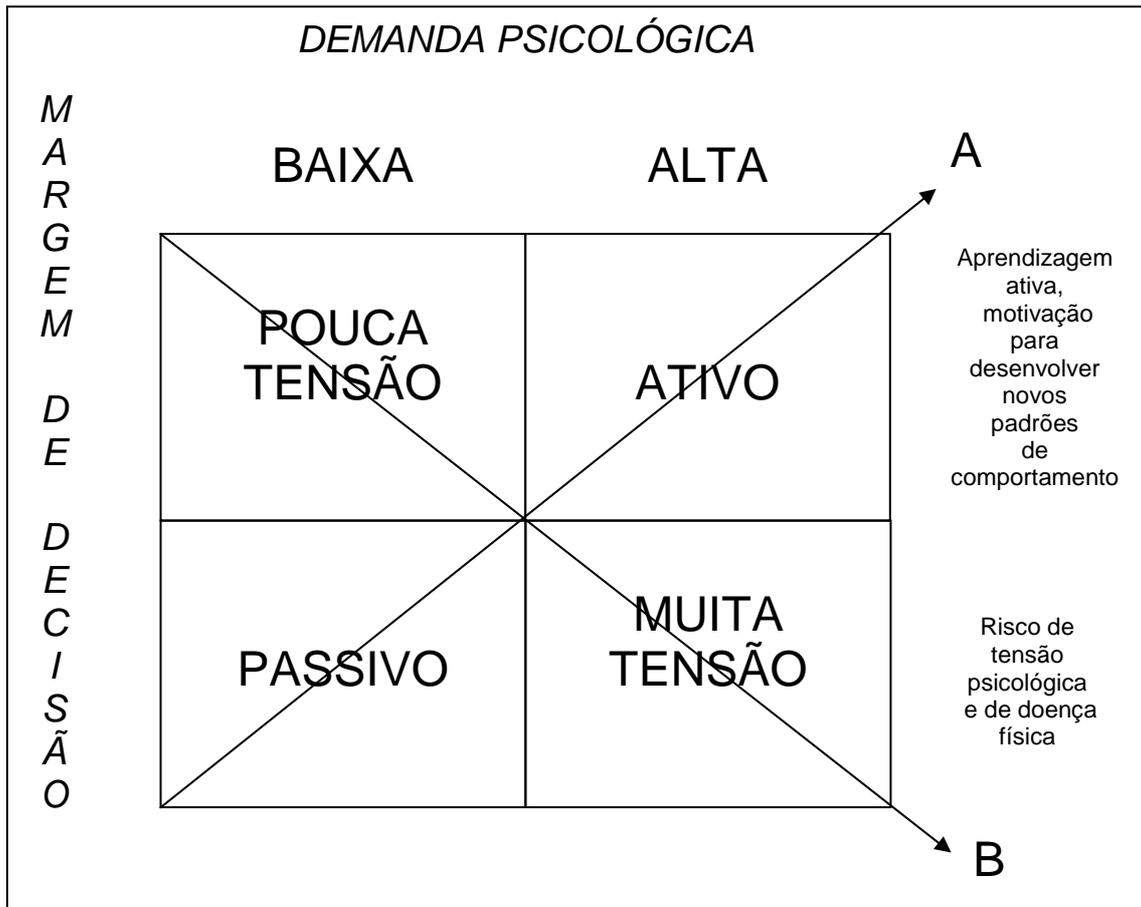


FIGURA 2 – MODELO DEMANDA-CONTROLE

Fonte: Martins e Guimarães (2004, p. 60).

Além dos dois componentes já citados, uma terceira dimensão do Modelo D/C foi incluída – apoio social do trabalho. Essa dimensão enfatiza a importância das relações sociais no trabalho como um dos elementos capazes de reduzir o estresse no trabalho (MARTINS; GUIMARÃES, 2004).

O segundo modelo - “Desequilíbrio entre esforço e recompensa no trabalho” - aborda a questão das gratificações ou recompensas que são recebidas por um trabalho como retorno de um esforço associado. Estas gratificações, em geral, são feitas sob três formas: 1) salários ou benefícios, (2) estima e valorização no trabalho e (3) promoção e segurança no emprego.

Esse modelo leva em conta as mudanças do mundo do trabalho atualmente, que são caracterizadas por uma época de globalização, elevada insegurança no emprego, grande mobilidade ocupacional, terceirização, diferenças salariais, dentre outras.

Da mesma forma que no modelo D/C, é possível fazer algumas combinações e definir algumas classificações prováveis de nível de estresse. Podemos ter, então, situações de: alto custo/esforço e alta recompensa, baixo custo/esforço e alta recompensa, alto

custo/esforço e baixa recompensa e baixo custo/esforço e baixa recompensa. Em geral, as situações de alto custo/esforço, independente da recompensa, são encaradas como estressantes, assim como as de baixa recompensa (GUIMARÃES; FREIRE, 2004).

Esse modelo, diferentemente do modelo D/C, utiliza mais informações subjetivas, pois reconhece que cada pessoa possui uma forma particular de reagir aos esforços de trabalho, podendo existir casos de pessoas que vivenciem as mesmas situações, mas apresentam níveis diferentes de percepção desse custo/esforço e mesmo das recompensas apresentadas.

O modelo ERI postula que a falta de reciprocidade entre esforço e recompensa produz reações ao nível emocional e fisiológico que poderão conduzir a um estado de estresse (GUIMARÃES; SIEGRIST; MARTINS, 2004). Na Figura 3, apresentaremos esse modelo.



FIGURA 3 – MODELO *EFFORT REWARD-IMBALANCE* (ERI)

Fonte: Siegrist e Peter (1996 apud GUIMARÃES; SIEGRIST; MARTINS, 2004, p. 79).

O terceiro modelo é o “Esforço-Distress”, de Marianne Frankenhauser. Segundo Sampaio e Guimarães (2004, p. 85), esse modelo apresenta como sua característica principal “a integração de métodos e conceitos de psicologia biológica e social no estudo de tensão e respostas fisiológicas, abordando o sistema neuroendócrino e as respostas cardiovasculares, em sua relação com o ambiente psicossocial do trabalho”.

Uma visão que compartilhamos com os autores citados, procura alertar para a quantidade de fatores que são estudados no contexto das pesquisas relacionadas a estresse no trabalho. Eles ressaltam que essas pesquisas têm provocado alguns questionamentos importantes, tais como: quantas características devem ser incluídas no modelo para que sua explicação seja satisfatória? Os resultados de saúde e bem-estar estão especificamente

relacionados a determinadas características do trabalho, ou não? O escopo desses modelos é aplicável a qualquer profissão ou somente a profissões específicas? Todas essas questões são responsáveis pela principal pergunta dessa temática que é: quanta complexidade é realmente necessária no exame da relação entre características do trabalho e saúde e o bem-estar do trabalhador? (VELDHOVEN et al., 2005).

Uma outra visão com que concordamos é a apresentada por Sikora, Beaty e Forward (2004), quando afirmam que os modelos tradicionais de administração do estresse simplificam em demasia a experiência dos trabalhadores, sendo apresentados como modelos lineares, simples e estáticos, pois tentam compreender tal fenômeno a partir de pesquisas que consideram os fatores estressores atuando de forma isolada. Para eles, a experiência real dos trabalhadores é não-linear, complexa e dinâmica, com os vários estressores atuando em conjunto, o que mudaria a compreensão dos efeitos causados pelo estresse e a forma de reagir aos mesmos. No modelo de administração do estresse desenvolvido por esses autores, a mudança aparece com caráter crônico, de múltipla ocorrência e sobreposição, além de assincrônica.

Encontramos nas teorias uma série de questões que nos instigaram a relatar em nossa pesquisa. Uma delas foram os fatores estressores. Para o sucesso dessa pesquisa foi fundamental compreendê-los, visto que necessitamos deles para os instrumentos de coleta de dados, como detalharemos na seção de metodologia. Por esse motivo, os destacamos na seqüência.

4.4 FATORES ESTRESSORES

Quais são os principais fatores causais do estresse no trabalho? Apesar de o estresse ser uma experiência individual, os autores consideram que existem numerosos fatores que podem ser considerados como determinantes do mesmo. A pesquisa acadêmica utiliza uma grande diversidade de estressores organizacionais (JOHNSON et al., 2005).

As contínuas descobertas realizadas nos últimos anos sobre a importância dos fatores psicossociais no trabalho, bem como de outras variáveis que ajudam a humanizar e a transformar numa atividade menos nociva para a saúde o bem-estar do empregado, têm aumentado de forma progressiva a lista de estressores.

Do ponto de vista da frequência e intensidade, os estressores podem ser agudos ou crônicos. Os primeiros, são de curta duração, ocorrem com pouca frequência e, apresentam

alta intensidade. Os estressores crônicos são de natureza diferente, eles têm duração relativamente longa, podendo a sua intensidade ser alta ou baixa (DICK, 2000).

Lipp (1996) também faz uma distinção entre estressores externos e internos. Os primeiros dizem respeito às condições externas que afetam o organismo, tais como: mudanças de chefia, acidentes, casamento, morte de parentes, mudança de endereço e de emprego, ou outras situações que ocorrem independentemente da pessoa. Os estressores internos são determinados pela própria pessoa, através da sua ansiedade, timidez, insegurança, perfeccionismo.

Na visão de Bauk (1996), o fenômeno do estresse está profundamente relacionado a três conceitos: estressor, os fatores de contexto e os fatores de vulnerabilidade. Os estressores são agentes de mudança representados por diversos tipos de agentes: físicos, químicos, virais, bacterianos, biológicos e sociais, especialmente os resultantes de conflitos interpessoais, manifestos de modo verbal ou simbólico.

Os fatores de contexto são os inerentes ao ambiente em que vivemos, seja ele o familiar, o de uma empresa, da instituição de ensino, de uma nação ou mesmo mundial. Entre eles, pode-se considerar as condições de vida em termos de padrões morais e sociais, econômicos, de segurança e políticos, os quais são utilizados como medidores da qualidade de vida dos indivíduos.

E os fatores de vulnerabilidade são os que dizem respeito à nossa individualidade em termos de hereditariedade, personalidade, idade, sexo, grau de instrução, experiências de vida, dentre outros. São esses fatores, especialmente os de vulnerabilidade, que explicam o porquê de um agente ser estressor para um indivíduo e não o ser para outro. Independente do fato de um estressor ser bom ou ruim, o que conta é a intensidade da demanda de adaptação feita ao organismo.

Para nossa pesquisa, conhecer como os autores apresentam os diversos fatores estressores se mostrou de grande importância, pois tivemos de identificar em nosso Estudo de Caso os fatores estressores que mais afetavam os trabalhadores pesquisados. Por esse motivo, decidimos relatar como diversos autores apresentam tais fatores, ressaltando sua visão particular nessa temática.

Beehr e Newman (1978) apresentam quatro categorias de fatores estressores: (1) exigências e expectativas do papel (ambigüidade, conflito, sobrecarga); (2) exigências do trabalho e características das tarefas (responsabilidade, concentração, viagens); (3) fatores organizacionais (clima, liderança gerencial, estrutura, sistema de comunicação) e (4) fatores

extra-organizacionais (condições de deslocamento para o trabalho, exigências do consumidor, desenvolvimento tecnológico e científico).

Ao investigarem os estressores organizacionais, Cooper e Marshall (1976) definiram cinco fontes de estresse: (1) fatores intrínsecos ao trabalho, incluindo aspectos como baixas condições de trabalho, sobrecarga de informação, pressão de prazos, mudanças tecnológicas; a ambiência física presente em fatores como a qualidade do ar, a iluminação, a decoração, o barulho e o espaço pessoal pode influenciar o humor e o estado mental das pessoas; (2) papel na organização, incluindo ambigüidade e conflito de papéis. A ambigüidade de papéis ocorre quando o indivíduo não tem uma visão clara sobre os objetivos de seu trabalho, da expectativa que seus colegas têm sobre ele, e do escopo e responsabilidade de sua função; (3) desenvolvimento de carreira, incluindo falta de segurança no emprego, falta ou excessos de promoções e obsolescência; (4) relacionamentos no trabalho, incluindo relacionamentos com os colegas e com os superiores. Lidar com os chefes, pares e subordinados pode afetar em alto grau a forma com que o indivíduo se sente ao fim do dia; e (5) estrutura e clima organizacional, incluindo baixo envolvimento na tomada de decisão e em questões políticas.

Para Donovan e Kleiner (1994), o estresse pode ser derivado de três fontes: física, mental e situacional. O estresse físico pode ter origem no excesso de trabalho, falta de descanso e uma dieta pobre. O estresse mental pode estar no estado de esperança, medo e arrependimentos do dia-a-dia. O estresse situacional é devido à nossa interação com o mundo, nosso papel como marido, pai, esposa, mãe e nossa interação com as máquinas modernas como computadores, aparelhos eletrônicos.

Um dos fatores estressores mais citados é o conflito entre trabalho e família. Para O'Driscoll et al. (2003), existem dezenas de estudos que evidenciam possíveis efeitos negativos do conflito trabalho-família, os quais são potencialmente uma fonte significativa de estresse e insatisfação e, portanto, todas as diversas conseqüências que isso ocasiona e atrapalha a vida pessoal e profissional, tanto de homens como de mulheres.

O mesmo pensamento é expresso por Burke (2004, p. 30), para quem a temática do equilíbrio entre família e trabalho é uma das mais importantes fontes de estresse. O autor ilustra a complexidade dessa situação com exemplos e conseqüências resultantes desse contexto:

Muitas empresas têm oferecido benefícios amigáveis às famílias, tais como horas de trabalho flexíveis, trabalho em meio período, saídas de pais, centros de cuidados de idosos e creches, mas parece que eles não têm criado muita diferença. Tem ficado cada vez mais claro que a não ser que a cultura e

estrutura organizacional comece a mudar, pouco avanço será atingido no conflito trabalho-família. Poucos trabalhadores usam os programas de trabalho-família disponíveis a eles, e aqueles que usam (especialmente mulheres) normalmente sofrem consequências adversas em suas carreiras.

Brotheridge e Lee (2005) sugerem que os trabalhadores não segmentem suas experiências de trabalho e família em esferas separadas. Ao invés, essas esferas de vida se sobrepõem e interagem de modo que os resultados de cada uma delas são parcialmente originados na outra esfera e influenciam mutuamente seu bem estar geral. Isso mostra como os papéis das pessoas no trabalho e na família têm se tornado crescentemente integrados.

A partir da visão apresentada pelos autores, podemos concluir que qualquer programa de administração do estresse necessita identificar corretamente os estressores organizacionais. O sucesso de qualquer esforço para minimizar o estresse e maximizar a satisfação no trabalho depende deste diagnóstico, porque diferentes tipos de estresse requerem diferentes ações (FULCHERI et al., 1995).

Tem havido um consenso entre os estudiosos da área de que as percepções dos indivíduos são mediadoras do impacto do ambiente de trabalho sobre o indivíduo. É preponderante a idéia de que, para algo na organização ser um estressor, ele precisa ser percebido como tal pelo funcionário (PASCHOAL; TAMAYO, 2004). Tal afirmação teve grande importância na interpretação dos dados coletados em nossa pesquisa e nos orientaram sobremaneira em nosso estudo de caso.

Apresentamos agora a visão de alguns autores sobre as diversas reações que o estresse pode produzir nas pessoas e, em especial, nos trabalhadores. Conhecer tais reações nos pareceu importante para poder melhor compreender como os programas de administração do estresse devem ser estruturados, pois podem agir tanto preventiva como curativamente.

De acordo com Budjoso (2005), os principais sinais de estresse psíquico são: falta de tempo, dificuldade de concentração, outras preocupações, alienações (fantasias), pensamentos sem importância, ansiedade, irritação, nervosismo, tensão, sobrecarga, depressão, cansaço, impaciência, medo, preocupação, raiva, tédio e insatisfação.

Para Molina (1996), os efeitos clínicos do estresse, classificados como primários ou secundários são: perda da memória, perda progressiva do apetite, dores musculares na região da face, costas, pescoço, músculos cervicais e região inferior da coluna vertebral, diminuição da resistência orgânica em geral (o estresse diminui a resistência do sistema imunológico).

Níveis de estresse muito altos no ambiente de trabalho, resultam em queda de desempenho profissional e queda na produtividade, conforme destacam Dias e Ferreira

(2006). A maioria das pessoas, em situação de excessiva pressão, perdem a capacidade de concentração. Essa perda pode levar a erros e acidentes graves. Há uma lista quase infinita de efeitos físicos e mentais causados pelo estresse. Dentre eles, pode-se citar como efeitos físicos: dores de cabeça, palpitações, azia, reações alérgicas, dores lombares, insônia, indigestão, aumento do apetite, suor. Como efeitos mentais: dificuldade de concentração, agressividade, irritabilidade, ansiedade, dificuldade na tomada de decisão, sensação de fracasso, superatividade, perda da libido, medo, depressão, comportamento não cooperativo.

Podemos observar pelas colocações que existem basicamente três categorias de reações ao estresse: física, mental e psicológica. Aprofundar a compreensão sobre a extensão de cada uma delas e o grau de dano que podem causar aos trabalhadores e, por consequência, às empresas, é de suma importância na área da administração do estresse.

Buscamos iniciar esse processo, com a apresentação ao longo das sub-seções desse capítulo de dados que ilustram o impacto do estresse em fatores como produtividade, satisfação, empregabilidade e saúde dos colaboradores e também nos resultados financeiros das empresas. Tal compreensão é fundamental para a estruturação de programas que ajudam a administrar o estresse no trabalho, temática que detalhamos na seqüência.

4.5 PROGRAMAS DE ADMINISTRAÇÃO DO ESTRESSE NO TRABALHO

Para Giga, Cooper e Faragher (2003), há grandes benefícios, tanto para os colaboradores como para as empresas, em se adotar programas de administração do estresse, assim como é provável que haja consequências negativas se o estresse for ignorado ou mal administrado.

Na administração do estresse, uma das formas de classificar os níveis de intervenção apresenta três tipos. A prevenção primária, que consiste em realizar ações destinadas a modificar ou eliminar fontes de estresse no trabalho, a secundária, que pode ser ilustrada pela gestão do estresse e a terciária, por programas organizacionais de assistência médico-psicológica para os empregados (TAMAYO; LIMA; SILVA, 2002; CAUFIELD et al., 2004). Em nossa opinião, a responsabilidade social empresarial interna e a qualidade de vida no trabalho se encaixariam no tipo de prevenção primária, pois buscam proporcionar benefícios que ajudariam a evitar o estresse. Porém, nos tempos atuais, acreditamos que as empresas não podem se dar ao luxo de investir apenas nos primeiros, visto que a realidade da ocorrência do estresse as conduz ao segundo e terceiro tipos.

Uma outra forma de classificar diferentes tipos de programas de administração do estresse no trabalho é apresentada por Giga, Cooper e Faragher (2003). Esta é baseada nos resultados de um amplo estudo sobre a área “Intervenções em Administração do Estresse” elaborada por meio da revisão de 74 estudos internacionais publicados entre 1990 e 2001. A classificação obedece aos seguintes critérios: focado no indivíduo, no indivíduo e na empresa e apenas na empresa. Os três tipos e alguns exemplos estão detalhados nos próximos parágrafos.

A abordagem de programas de administração do estresse focado no nível individual apresenta os seguintes exemplos: relaxamento, meditação, terapia comportamental-cognitiva, *biofeedback* (ferramenta que ajuda a medir informações com base nos músculos e na pele), exercícios físicos, gerenciamento do tempo e programas de assistência ao colaborador, que inclui aconselhamento, referências para especialistas e serviços de suporte e também uma combinação dos anteriores.

Para a abordagem de programas de administração do estresse focado no nível individual e organizacional temos os seguintes: grupos de apoio de colegas (trabalho em equipe e rede mútua de apoio), adequação de pessoas ao ambiente, questões de papel no trabalho, participação e autonomia através do incentivo à cooperação entre vários colaboradores e uma combinação dos anteriores.

E na abordagem de programas de administração do estresse focado apenas na empresa temos os seguintes tipos levantados: seleção e colocação de pessoa (com ênfase na correta adequação dos papéis a serem desempenhados), programas de treinamento, ergonomia e características físicas e ambientais, comunicação interna, redesenho/reestruturação do trabalho ou uma combinação de dois ou mais dos itens citados.

Apresentamos a visão mais pragmática de alguns autores sobre como tratar o estresse no trabalho. Lipp (1996) recomenda, para os casos de estresse já identificados, a realização de uma terapia breve de base comportamental, devido à importância do processo cognitivo na intermediação do estresse, tendo sua eficácia comprovada em vários trabalhos de intervenção.

Já Donovan e Kleiner (1994) afirmam que as principais técnicas para eliminação ou redução do estresse, tanto físico, como mental são técnicas de respiração, relaxamento muscular, meditação, mentalização positiva e treinamento.

Para Baccaro (1990) as estratégias organizacionais para gerenciar o estresse, apontadas na literatura e que podem ser destacadas são as seguintes: realizar um diagnóstico organizacional; reorganizar e enriquecer o trabalho; oferecer conselhos e suporte de

profissionais especializados e cursos de gerenciamento do estresse; praticar uma gerência de portas-abertas; promover a motivação interna e o crescimento no trabalho; favorecer horários flexíveis; oferecer programas de bem-estar; criar um ambiente de trabalho mais relaxado; oferecer espaço para atividades físicas; oferecer melhores condições físicas de trabalho (melhor iluminação e ventilação, ausência de ruídos excessivos) e otimizar o equilíbrio produtividade/satisfação. É especialmente enfatizada a necessidade de oferecer capacitação e de promover a sensação de controle sobre o trabalho.

Acreditamos que a abrangência apresentada por Baccaro (1990) é capaz de englobar as sugestões feitas pelos autores anteriores e, até mesmo, excedê-las. Parece-nos uma visão promissora em termos de desenvolvimento de programas de administração do estresse.

Pela importância que a compreensão de programas de gestão do estresse tem para esta pesquisa, resolvemos citar duas visões sobre como se estruturar tal tipo de programa. Temos uma visão particular sobre cada um deles que comentaremos em seguida.

Adams (1989 apud DONOVAN; KLEINER, 1994, p. 33) estabelece nove passos necessários para um programa de gerenciamento do estresse, que enfatizam o papel do indivíduo, mais do que a empresa, pois trabalham basicamente em diagnósticos e planos de ação individuais:

1. estimar o nível de estresse de cada colaborador;
2. avaliar as habilidades adaptativas de cada colaborador para lidar com estresse;
3. determinar os maiores estresses no ambiente de trabalho;
4. explicar os efeitos do estresse;
5. explicar as implicações na saúde provocadas pelo estresse;
6. identificar sintomas de excesso de estresse;
7. identificar causas pessoais para o estresse;
8. descrever várias técnicas de gerenciamento do estresse;
9. desenvolver planos de ação pessoais.

Já Giga, Cooper e Faragher (2003, p. 291), consideram fundamental a adoção de estratégias organizacionais baseadas em sistema de prevenção e gerenciamento do estresse e não apenas em projetos ou iniciativas isoladas, como forma de conseguir o atingimento de resultados efetivos e duradouros. A proposta desses autores inclui os seguintes elementos:

1. comprometimento e apoio da alta administração;
2. estratégia de Prevenção e Gerenciamento do Estresse;
3. enfoque participativo na tomada de decisões do programa;
4. comunicação permanente (desenvolvimento de políticas e avaliação do risco de crescimento do estresse);
5. identificação, implementação e avaliação contínua de estratégias de prevenção e gerenciamento do estresse feitas sob medida tanto para o nível do ambiente da empresa como para o nível individual.

Para nós parece provável que um programa que considera tanto planos de ação em nível individual como também organizacional, tem muito mais chances de ser bem sucedido do que os que focam apenas nos indivíduos, de acordo com o conteúdo já apresentado até o momento.

Existem algumas críticas sobre a motivação das empresas para desenvolver programas de administração do estresse. Nesse quesito vimos dois tipos de empresas interessadas em programas de gerenciamento de estresse: as que o fazem para reduzir custos em virtude de alguma crise que tenha ocorrido, como por exemplo, um alto índice de doenças ou rotatividade, e as que pretendem aumentar seus ganhos, buscando obter um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo. As do primeiro tipo pensam apenas nos ganhos financeiros de curto prazo, enquanto as do segundo tipo trabalham com um conceito mais holístico ou sistêmico, que relaciona saúde e questões de segurança com a estratégia geral de negócios da empresa, enquanto encoraja estratégias de prevenção que mudam aspectos do sistema organizacional (práticas de gestão, cultura e clima organizacional), não apenas elementos de atividades ou tarefas (NIGAM; MURPHY; SWANSON, 2003).

Uma das principais críticas nessa área é o fato de programas de administração do estresse enfocarem excessivamente o indivíduo e, também, por não buscarem estratégias de prevenção, mas apenas de gerenciamento, além de existirem poucos casos de métodos adequados e cientificamente comprováveis em pesquisas nessa área (GIGA; COOPER; FARAGHER, 2003).

Donovan e Kleiner (1994) apresentam três críticas aos programas de administração do estresse: primeiro, porque colocam a culpa do estresse no colaborador, provocando um sentimento de culpa; segundo, as técnicas para lidar com fontes físicas e mentais de estresse são excessivamente enfatizadas, em detrimento das ações para o estresse organizacional; e terceiro, esses programas são vendidos como soluções de curto prazo, quando os problemas em geral são de longa duração. Por fim, são limitados ao nível gerencial, deixando de fora as necessidades dos colaboradores de menor escalão na empresa.

Para atender a um dos objetivos dessa pesquisa, fez-se necessário aprofundarmos no estudo de que formas existem para verificar a ocorrência do estresse em trabalhadores. Descrevemos alguns dos instrumentos de medição de estresse, assim como nossa opção para essa pesquisa.

4.6 MEDINDO O ESTRESSE

A impossibilidade de prescrever de forma totalmente segura o impacto das fontes de pressão no trabalho sobre todas as pessoas, já que este fato está condicionado a elementos de natureza pessoal, permite afirmar que os padrões de estresse variam sensivelmente entre as pessoas e com intensidades diferenciadas em função de cada contexto e conteúdo de trabalho (VIEIRA; GUIMARÃES; MARTINS, 1999).

A tendência sintomatologizante que predomina nas pesquisas sobre o estresse perde de vista o indivíduo em todas as suas dimensões, uma vez que os ventos de vida são valorizados de muitas maneiras e os indivíduos experimentam intensidades distintas de estresses nas suas interações com o meio. Esta lacuna empobrece a compreensão que se pode ter do estresse (VIEIRA; GUIMARÃES; MARTINS, 1999) e ilustra de forma objetiva as dificuldades que se apresentam no processo de medição do mesmo.

Há uma grande dificuldade logística nas tentativas de acessar ou mensurar as intervenções sobre o estresse no nível organizacional, pois pesquisas com metodologias adequadas e avaliações científicas são raras nesse campo (KENNY; COOPER, 2003).

Donovan e Kleiner (1994) abordam a questão da detecção do estresse a partir da visão de seu aspecto físico e, para tanto, apresentam técnicas que tratam da detecção através de percepção de problemas como fricção dos dentes, dor muscular no pescoço, ombros ou pernas, excesso de sudorese, respiração excessiva e batimentos cardíacos. Afirmam que existem até mesmo pequenos instrumentos, do tamanho de um cartão de crédito, que medindo a temperatura do corpo são capazes de identificar o nível de estresse de uma pessoa.

Guimarães e Mac Fadden (1999) apresentam o SWS Survey © - Questionário de estresse, saúde mental e trabalho, como um dos instrumentos que existem para a medição de estresse. Afirmam que é um instrumento de auto-preenchimento, escrito na primeira pessoa, composto a partir de uma pesquisa internacional. Em sua versão original contem 200 perguntas que compreendem 8 escalas que permitem sua medição em separado ou em interação. As escalas são as seguintes: fatores psicossociais de risco, saúde mental, estresse no trabalho, apoio no trabalho, estresse social, apoio social, estresse pessoal e apoio pessoal.

Na visão de Guimarães e Freire (2004), os dois modelos teóricos mais abrangentes no estudo do estresse ocupacional são os modelos D/C e ERI. Essas autoras afirmam que até o presente momento não existe validação para o português dos questionários usados em tais modelos.

Um outro instrumento muito conhecido e usado em pesquisas dessa natureza é o Inventário de Sintomas de Stress (ISS) de Lipp (1999). O ISS se constitui de uma lista de sintomas físicos (boca seca, tensão muscular, formigamento das extremidades) e psicológicos (dúvida quanto a si mesmo, aumento súbito de motivação, perda do senso de humor) divididos em quadros, os quais são avaliados quanto a sua ocorrência e frequência nas últimas 24 horas, na última semana e no último mês. O ISS permite diagnosticar se a pessoa tem estresse, em que fase do processo se encontra (alerta, resistência e exaustão) e se sua sintomatologia é mais típica da área somática ou cognitiva.

Após revisar cuidadosamente as opções de instrumentos disponíveis compreendemos que não seria viável aplicar os mesmos, por motivos relacionados tanto aos objetivos da pesquisa, como ao nível educacional de parte dos colaboradores pesquisados. Porém, o principal motivo foi realmente a excessiva complexidade dos instrumentos. Optamos, então, por usar uma versão mais simplificada do Inventário de Sintomas de Stress de Lipp (1999) com base em Lipp e Rocha (1996), que apresenta uma lista de sintomas mais reduzida e cuja aplicação se mostrou mais viável.

Abordaremos de forma bem resumida dois temas relacionados à administração do estresse no trabalho que são recorrentes na literatura e cujo conteúdo tem contribuições relevantes. São eles o *burnout* e o *coping*.

4.7 OUTRAS QUESTÕES IMPORTANTES – *BURNOUT* E *COPING*

A Síndrome do *Burnout* tem grande relação com a administração do estresse no trabalho, pois é considerada como uma manifestação do estresse em grau bem elevado. O termo *burnout* foi utilizado primeiramente por Freudenberg, médico psicanalista que descreveu este fenômeno como um sentimento de fracasso e exaustão causado por um excessivo desgaste de energia e recursos. Freudenberg complementou seus estudos em 1975 e 1977, incluindo em sua definição comportamentos de fadiga, depressão, irritabilidade, aborrecimento, sobrecarga de trabalho, rigidez e inflexibilidade (FREUDENBERGER, 1974; FRANÇA, 1987).

As primeiras pesquisas sobre a Síndrome do *Burnout* são resultados de um trabalho sobre o estudo das emoções e maneiras de lidar com elas, desenvolvido com profissionais que, pela natureza de seu trabalho, necessitavam manter contato direto com outras pessoas. Christina Maslach, psicóloga social, foi quem entendeu primeiramente, em estudos com profissionais de serviços sociais e de saúde, que as pessoas com *burnout*

apresentavam atitudes negativas e de distanciamento pessoal. Christina Maslach, Ayala Pines e Cary Cherniss foram as estudiosas que popularizaram o conceito de *burnout* e o legitimaram como uma importante questão social (FARBER, 1991 apud CARLOTTO; CÂMARA, 2004).

De acordo com Maslach, Schaufeli e Leiter (2001), o que tem emergido de quase todos os estudos é a conceituação de *burnout* como uma síndrome psicossocial surgida como uma resposta crônica aos estressores interpessoais ocorridos na situação de trabalho.

O instrumento mais utilizado para avaliar *burnout*, independentemente das características ocupacionais da amostra e de sua origem, segundo Gil-Monte e Peiró (1999), é o MBI - Maslach *Burnout* Inventory, elaborado por Christina Maslach e Susan Jackson em 1978. Sua construção partiu de duas dimensões, exaustão emocional e despersonalização, sendo que a terceira dimensão, realização profissional, surgiu após estudo desenvolvido com centenas de pessoas de uma ampla gama de profissionais (MASLACH, 1993).

Outro assunto extensamente estudado que se relaciona diretamente com a administração do estresse no trabalho é conhecido como *coping*. Por não haver, na língua portuguesa, uma palavra única que expresse a complexidade do termo *coping* e para facilitar a recuperação de informações por interessados no tema, optamos por não traduzir este termo. A tradução da palavra *coping* pode significar “lidar com”, “enfrentar” ou “adaptar-se a”.

Os estudos de *coping* tem suas raízes no modelo psicanalítico de mecanismos de defesa. A partir de 1960, o *coping* foi abordado dentro de um modelo cognitivo transacional, tendo em Lazarus e Folkman seus maiores representantes (FONTES; GUIMARÃES, 2004).

O *coping* é concebido como o conjunto das estratégias utilizadas pelas pessoas para adaptarem-se a circunstâncias adversas. Os esforços despendidos pelos indivíduos para lidar com situações estressantes, crônicas ou agudas, têm se constituído em objeto de estudo da psicologia social, clínica e da personalidade, encontrando-se fortemente atrelado ao estudo das diferenças individuais.

As teorias apresentam dois tipos de *coping*, o pró-ativo e o reativo. O primeiro faz referência ao futuro, enquanto o segundo, ao passado. O primeiro carrega uma visão de gerenciamento de um objetivo com viés positivo, enquanto o segundo, ao contrário, traz uma visão de gerenciamento de risco com viés negativo (FONTES; GUIMARÃES, 2004).

Abordaremos, a partir de agora, a relação entre a teoria e a prática nas seções de metodologia, análise e discussão dos resultados e considerações finais.

5 METODOLOGIA DA PESQUISA

5.1 INTRODUÇÃO

A opção metodológica dessa pesquisa recaiu sobre uma abordagem mista do problema, considerando como de natureza quantitativa e qualitativa ao mesmo tempo. Por ser incomum, buscamos fundamentá-la com a opinião de alguns autores. Primeiramente de Richardson (1999) que afirma que há autores que preferem não optar pela distinção de métodos quantitativos e qualitativos, pois compreendem a pesquisa quantitativa como de certo modo também qualitativa. Já Leite (2004, p. 76) afirma que “para muitos autores a divisão entre pesquisa qualitativa e quantitativa é apenas teórica” e também que é “difícil aceitar que as pesquisas consideradas quantitativas não possam ser aceitas, também como qualitativas”. Marconi e Lakatos (2002) afirmam que “embora o processo de quantificação seja mais preciso que a descrição qualitativa, ambos os dados devem ser empregados nas ciências sociais”.

Consideramos então válido optarmos por um método quanti-qualitativo em nossa pesquisa quando consideramos que a pesquisa social deve estar orientada à melhoria das condições de vida da grande maioria da população, e que por esse motivo é relevante e necessário, na medida do possível, integrar pontos de vista, métodos e técnicas, de modo a melhorar os resultados das pesquisas (RICHARDSON, 1999). Para concluir nossa fundamentação citamos mais uma vez Leite (2004, p. 76) que afirma que “as pesquisas, sabe-se, buscam a verdade e a ampliação do conhecimento científico, torna-se difícil aceitar que as pesquisas consideradas quantitativas não possam ser aceitas, também como qualitativas”.

Um dos motivos que nos levou a essa decisão foi o fato do conjunto dos objetivos de nossa pesquisa terem uma amplitude que nos pareceu mais adequada tratar com ambos os métodos. O objetivo central dessa pesquisa é “compreender a relação entre as práticas de qualidade de vida no trabalho e o estresse dos trabalhadores em uma indústria cearense”, que envolve fatores tais como a ética e a filosofia da empresa na adoção de suas “práticas de qualidade de vida no trabalho” e a percepção dos colaboradores quanto à “ocorrência de estresse no trabalho”, dentre outros fatores cuja compreensão, acreditamos seja de natureza essencialmente qualitativa. Porém, em nossa visão, para fazermos análises adequadas, que nos permitissem investigar, identificar, diagnosticar e verificar os elementos envolvidos nesses assuntos, precisamos lançar mão de métodos e técnicas quantitativas também.

Entendemos que na análise da informação, as técnicas qualitativas permitem verificar os resultados dos dados colhidos e ampliar as relações descobertas, enquanto através das técnicas quantitativas é possível verificar informações e reinterpretar observações qualitativas, permitindo conclusões menos objetivas (RICHARDSON, 1999).

Quanto aos objetivos ou aos fins, optamos por uma pesquisa de caráter exploratório e descritivo, em virtude dos diferentes objetivos traçados, o qual no seu aspecto geral apresenta esse caráter exploratório, que visa formular hipóteses, mas que também pretende, através de seus objetivos específicos descrever e identificar práticas, verificar o nível de estresse e propor melhorias, em aspectos mais descritivos.

Para Marconi e Lakatos (2003, p. 188) as pesquisas exploratórias têm como objetivo “a formulação de questões ou de um problema com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa”. Já a pesquisa descritiva tem como principal finalidade o “delineamento ou análise das características de fatos ou fenômenos, a avaliação de programas, ou o isolamento de variáveis principais ou chave”.

O tipo de abordagem técnica selecionada foi o estudo de caso, que segundo Yin (2001, p. 32), “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Esse método também tem relação com o “desejo de se compreender fenômenos sociais complexos”. (YIN, 2001, p. 21)

Quanto às técnicas de pesquisa, segundo classificação proposta por Marconi e Lakatos (2003), serão usadas as pesquisas documental e bibliográfica. Quanto aos instrumentos de pesquisa usamos a entrevista e a aplicação de formulário.

De acordo com Marconi e Lakatos (2003, p. 195 e 201), entrevista “é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversa de natureza profissional”. Já o que caracteriza o formulário “é o contato face a face entre pesquisador e informante e ser o roteiro de perguntas preenchido pelo entrevistador, no momento da entrevista” (MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 212). Em nosso caso, o formulário foi usado para o processo de levantamento de sintomas de estresse, sendo as entrevistas conduzidas com um roteiro próprio.

Em nossa pesquisa sentimos a necessidade de usarmos três roteiros de entrevistas distintos, sendo um para a direção (APÊNDICE A), outro para a gerência do conhecimento, área responsável pelas ações de QVT na empresa (APÊNDICE B), e mais um para os demais

colaboradores da empresa (APÊNDICE C). Usamos também um formulário de Lipp e Rocha (1996) contendo uma lista de sintomas relacionados à ocorrência do estresse (APÊNDICE F).

5.2 SELEÇÃO DA EMPRESA

Para selecionar a empresa, optamos por pesquisar as ganhadoras de prêmios na área da responsabilidade social com ênfase em qualidade de vida no trabalho, considerando que tais prêmios representam uma pré-seleção daquelas que se destacaram na temática proposta por essa dissertação.

Conforme descrito no item 2.5 da seção 2, identificamos quatro prêmios que apresentaram uma relação mais estreita com as temáticas de nossa pesquisa, além de consistência, credibilidade, tempo de existência e disponibilidade de informações. Foram pesquisados os seguintes prêmios: Prêmio Balanço Social, Prêmio SESI de Qualidade no Trabalho, Prêmio Delmiro Gouveia e Prêmio ECO. Avaliamos vários aspectos de cada um dos prêmios, como pode ser observado no Quadro 7.

PRÊMIOS	ABRANGÊNCIA	TEMPO DE EXISTÊNCIA	PARCEIROS	FOCO
Balanço Social	Nacional	5 anos	ABERJE, APIMEC, Instituto ETHOS, FIDES, IBASE	Responsab.Social Empresarial
SESI de Qualidade no Trabalho	Nacional e Regional	10 anos	CNTI, OIT, Ministério do Trabalho e Emprego, FNQ	Responsab.Social Empresarial e Qualidade de Vida no Trabalho
Delmiro Gouveia	Ceará	5 anos	Bovespa, Jornal O Povo, CRC-CE	Resultados financeiros e responsab. Social Empresarial
ECO	Empresas ligadas à Câmara Americana de Comércio	24 anos	Bovespa, ISE, FGV GVces, Institutos Ethos, Matos Grey	Responsab.Social Empresarial

QUADRO 7 - PRÊMIOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO PESQUISADOS

Fonte: elaborado pelo autor (2006).

Após análise dos prêmios, optamos pelo “Prêmio SESI de Qualidade no Trabalho” pelos seguintes critérios: (1) foco bem claro em qualidade de vida no trabalho; (2) tempo considerável de realização, perdendo apenas para o Prêmio ECO (mais antigo do país); (3) organizado em nível nacional e estadual, o que permitiu a pesquisa de empresas cearenses; (4) organizado por entidades para-estatais, organismos internacionais e por órgãos públicos e

não exclusivamente por entidades privadas; (5) processo seletivo padronizado nacionalmente, diversificado e estruturado em várias fases.

Algumas das variáveis de QVT exploradas no prêmio são: relacionamento com a chefia e colegas, acompanhamento periódico da saúde dos empregados, prevenção de doenças e acidentes do trabalho, condições do ambiente de trabalho, oportunidade de elevação da escolaridade, realização de atividades esportivas e de lazer, realização de eventos socioculturais, oferta de benefícios sociais aos empregados e dependentes, dentre outros que podem ser vistos mais a frente no Quadro 10 (Variáveis de QVT selecionadas).

A partir da seleção do Prêmio SESI de Qualidade no Trabalho, realizamos pesquisa junto a essa entidade em nosso estado para o levantamento de todos os ganhadores do prêmio no Ceará nas 10 edições realizadas. Selecionamos, então, todas as empresas ganhadoras dos últimos 5 anos e que já foram premiadas pelo menos duas vezes nas 10 edições do prêmio. Optamos por esses critérios como forma de selecionar empresas que desenvolvam programas de QVT com consistência e regularidade. Enviamos uma correspondência solicitando maiores informações sobre seus projetos de qualidade de vida no trabalho. Das seis empresas contactadas, apenas uma se disponibilizou a realizar a pesquisa conforme poderá ser observado no Quadro 8 - Processo de Seleção de Empresa para Pesquisa.

EMPRESA	PREMIADA EM					RESPOSTA
	2001	2002	2003	2004	2005	
1						Ficou de analisar a participação, mas não respondeu aos e-mails e telefonemas.
2						Informou que a empresa já estava sendo pesquisada por outros alunos.
3						Informou que a empresa já estava sendo pesquisada por outros alunos.
4						Ficou de analisar a participação, mas não respondeu aos e-mails e telefonemas.
5						Ficou de analisar a participação, mas não respondeu aos e-mails e telefonemas.
6						Aceitou convite para participar da pesquisa.

QUADRO 8 - PROCESSO DE SELEÇÃO DE EMPRESA PARA PESQUISA

Fonte: elaborado pelo autor (2006).

A empresa selecionada é do ramo de construção civil, especializada em instalações industriais e é ganhadora do prêmio na categoria menos de 100 colaboradores nos anos de 2004 e 2005. Atualmente, ela conta com 138 colaboradores, por conta da natureza de seu setor produzir flutuação constante de colaboradores em virtude de obras sendo realizadas. Descreveremos em detalhes no item seguinte a empresa selecionada.

A pesquisa foi toda realizada na sede da empresa em Fortaleza - CE, em virtude dos colaboradores das obras estarem realizando um curso nesse escritório.

5.3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA PESQUISADA

A empresa foi fundada em 1956 com o objetivo de oferecer às empresas privadas e estatais, serviços especializados de instalações e montagens industriais. Fundada em Recife-PE, veio a implantar-se em Fortaleza-CE em 1988. Tornou-se um dos principais instrumentos da industrialização que o estado do Ceará veio a passar nos anos 1990, oferecendo soluções a partir de uma matriz de coordenação e engenharia de projetos, montagens e manutenção às indústrias implantadas e/ou em implantação. No seu currículo de realizações, já instalou cerca de 300 empresas distribuídas em todo o Brasil. Possui certificação ISO 9001 desde 1999 quando estabeleceu na Empresa um Sistema de Qualidade que foi o ponto de partida para um amplo processo de modernização administrativa.

Seu porte varia de acordo com a quantidade de obras. Atualmente conta com 138 colaboradores (29 deles trabalhando na sede da empresa) e já tendo chegado a 600 no ano de 2004. Em 2004, seu faturamento anual foi na casa dos 10 milhões de dólares.

Seus valores são: alegria, ética, bom atendimento, responsabilidade social, comprometimento, confiabilidade, honestidade, humildade, melhoria contínua, interatividade, transparência, otimismo e sinergia.

Ela desenvolve diversos projetos de RSE e QVT. A lista completa será descrita na seção de análise de dados, porém, gostaríamos de registrar detalhes de algumas ações que nos parecem relevantes. A empresa mantém um consultório odontológico que atende as crianças de 0 a 14 anos da comunidade do seu entorno, tendo atingido, em junho de 2005, a marca de 10.000 atendimentos. Eles mantêm um coral com crianças da comunidade, além de oferecer aula de reforço, biblioteca e sala de informática, oferecem água potável para a comunidade (fonte localizada na frente da empresa disponível 24 horas por dia), que é coletada em poço na empresa e tratada em um filtro antes de ser disponibilizada para a comunidade. Além do Prêmio SESI de Qualidade no Trabalho dos anos de 2004 e 2005, ela também tem o Selo de Responsabilidade Cultural 2004/2005 (emitido pela Secretaria da Cultura do Estado do Ceará) e o Selo Empresa Amiga da Criança da Fundação Abrinq.

5.4 DEFINIÇÃO E DESCRIÇÃO DOS SUJEITOS DA PESQUISA

O universo da pesquisa é formado por 138 colaboradores da empresa, dos quais 29 trabalham na sede e 109 nas obras. Na sede temos 10 mulheres (35% do total da sede e 7% da empresa) e 19 homens (65% do total da sede e 14% da empresa). Nas obras temos apenas homens, os quais, considerando o total da empresa, representam 93% do universo, algo bem típico para uma empresa do ramo da construção civil.

Por se tratar de uma pesquisa quanti-qualitativa, buscamos um tipo de grupo de sujeitos da pesquisa que fosse adequado a essa característica e também aos objetivos previstos nessa dissertação. Entendemos em nossa pesquisa que o termo “sujeito da pesquisa” pode ser compreendido no mesmo sentido de amostra. Optamos por um método de seleção de sujeitos da pesquisa ou amostragem não probabilística por intencionalidade ou de seleção racional pois, segundo Richardson (1999, p. 161), “os elementos que formam a amostra relacionam-se intencionalmente de acordo com certas características estabelecidas no plano e nas hipóteses formuladas pelo pesquisador”.

Nossa preocupação foi conseguir relacionar os objetivos da pesquisa com um grupo de sujeitos da pesquisa adequado e que facilitasse alcançarmos resultados relevantes, pois como afirma Mattar (1997, p. 270) “a suposição básica da amostra intencional é que, com bom julgamento e estratégia adequada, podem ser escolhidos os casos a serem incluídos e, assim, chegar a amostras que sejam satisfatórias para as necessidades da pesquisa” e, ainda, Beuren (2003, p. 126) “a amostragem por tipicidade ou intencional consiste em selecionar amostras com base em informações disponíveis e que sejam consideradas representativas da população”.

Portanto, compreendemos que nossa preocupação deveria ser com a qualidade do grupo de sujeitos da pesquisa e não com sua quantidade. Apesar de opiniões como a de que “amostras na pesquisa qualitativa são pequenas e selecionadas mediante critérios subjetivos e arbitrários do pesquisador, não sendo necessário nenhum cálculo estatístico para se determinar o tamanho da amostra” (PINHEIRO, 2004, p. 127), buscamos encontrar um equilíbrio, pois não podemos esquecer que nossa pesquisa é quanti-qualitativa.

Para a caracterização do grupo de sujeitos da pesquisa usamos os seguintes critérios delimitadores:

1. colaboradores que trabalhem na região metropolitana de Fortaleza – considerando que a empresa possui obras em dois estados, além do Ceará, e em virtude das

limitações por parte do pesquisador para realizar pesquisas fora da região metropolitana de Fortaleza;

2. colaboradores com pelo menos 3 anos de empresa – em virtude das premiações serem dos anos de 2004 e 2005, entendemos que aqueles que tivessem vivido esse período poderiam retratar melhor o quadro que buscávamos.

Para que a pesquisa tivesse instrumentos adequados, optamos por aplicar um pré-teste do roteiro de entrevista e formulário de avaliação do estresse, que, de acordo com Marconi e Lakatos (2003), deve ser feito em 5% ou 10% do tamanho do grupo de sujeitos da pesquisa. Conforme Tabela 1 detalharemos os dados envolvidos nos cálculos do tamanho do grupo de sujeitos da pesquisa para o pré-teste e coleta de dados:

TABELA 1 - CÁLCULOS DO TAMANHO DO GRUPO DE SUJEITOS DA PESQUISA DE PRÉ-TESTE E COLETA DE DADOS

LOCAL DE TRABALHO	Colaboradores	Lotados na RMF*	Pré-teste		Coleta de dados	
			(+) 3 anos e na RMF	10%	(+) 3 anos, na RMF (-) pré-teste	50%
ESCRITÓRIO	29	29	14	2	12	6
OBRAS	109	31	22	2	20	10
TOTAL	138	60	36	4	32	16

* Região Metropolitana de Fortaleza

Fonte: elaborado pelo autor (2006).

O levantamento desses dados foi feito junto à gerência do conhecimento, setor que desde o princípio nos atendeu e acompanhou durante a pesquisa. Primeiramente, foi feito um levantamento do número de colaboradores nas obras e no escritório em Fortaleza. Em seguida, levantamos quantos colaboradores se encontram em obras apenas na região metropolitana de Fortaleza. Dentre esses, foram selecionados os que têm mais de 3 anos de empresa. Chegamos, então, ao número de 22 colaboradores nas obras e 14, no escritório. O tamanho do grupo de sujeitos da pesquisa de pré-teste foi de 10%, que em números arredondados foram 2 pesquisados para cada grupo (obra e escritório). A escolha dessas pessoas foi totalmente aleatória, sendo os colaboradores das obras selecionados por ordem de chegada a um curso realizado na sede e os colaboradores da sede selecionados de acordo com sua disponibilidade de tempo durante o período em que o autor estava na empresa.

Em seguida, definimos o tamanho do grupo de sujeitos da pesquisa para a coleta de dados. Considerando que nossa pesquisa é quanti-qualitativa e com uso de estudo de caso e que o uso de fórmulas estatísticas para o cálculo de amostra são procedimentos típicos de pesquisas quantitativas e que usam técnicas de levantamento (*survey*), optamos por não usar tais fórmulas. No entanto, a empresa pesquisada não tinha disponibilidade para realizar

entrevistas com todos os colaboradores que se encaixavam no perfil de sujeitos da pesquisa. Tornou-se necessária então a definição de uma amostra e, portanto a opção por alguma taxa que nos permitisse selecionar a mesma. Consideramos que uma taxa de 50% proporcionaria um equilíbrio entre o censo (100% dos sujeitos) e taxas que representariam minoria (abaixo de 50%). Dessa forma, temos então o seguinte cálculo: para a sede temos um total de colaboradores aptos (localizados na RMF e com 3 anos de empresa) em número de 14. Desse número subtraímos os que já tinham feito pré-teste (2) e encontramos um grupo de 12 colaboradores. Dessa forma fechamos o grupo de sujeitos da pesquisa em 6 colaboradores, aplicando a taxa de 50%. O mesmo cálculo foi feito para os colaboradores das obras com o seguinte resultado: de 22 no total, subtraímos 2 e encontramos um grupo de 20; aplicamos a taxa de 50% e fechamos o grupo de sujeitos da pesquisa em 10 colaboradores.

Consideramos que os 78 trabalhadores de obras que ficaram de fora do grupo de sujeitos da pesquisa, localizados fora da região metropolitana de Fortaleza, estão bem representados pelos que compuseram o grupo de sujeitos da pesquisa, como representantes dos colaboradores das obras. Fundamentamos essa opinião na informação passada pela gerente do conhecimento de que as equipes de obras têm sempre o mesmo perfil em termos de tempo de empresa, experiência e funções.

Para ilustrar melhor a representatividade do grupo de sujeitos da pesquisa em relação ao universo da empresa e também em relação ao grupo elegível à coleta de dados, de acordo com os critérios usados para a seleção desse grupo, desenvolvemos a tabela 2.

TABELA 2 - CÁLCULOS DO TAMANHO DO GRUPO DE SUJEITOS DA PESQUISA DA COLETA DE DADOS POR CARGO

CARGO	EMPRESA TODA	COLABORADORES NA RMF* E +3 ANOS	SUJEITOS DA PESQUISA
DIRETOR	3	2	1
GERENTE	9	5	3
CHEFE/TÉCNICO	36	10	5
OPERACIONAL	90	29	7
TOTAL	138	46	16

* Região Metropolitana de Fortaleza
Fonte: elaborado pelo autor (2006).

Percebemos que a relação entre os sujeitos da pesquisa e o grupo elegível à pesquisa (presença na região metropolitana de Fortaleza e mais de 3 anos de empresa) é percentualmente alta, com valores entre 50% e 60% para os cargos de chefia, técnico, gerente e diretor e 24% para o nível operacional. Do total de colaboradores elegíveis para a pesquisa (46), nós entrevistamos 35% (16), ou seja, mais de um terço, o que nos parece uma taxa

consistente com uma pesquisa quanti-qualitativa. Foram entrevistados, no total, 20 colaboradores, sendo 16 na fase de coleta e 4 no pré-teste.

5.5 VARIÁVEIS PESQUISADAS

Ao analisarmos o objetivo central e os específicos dessa pesquisa, identificamos suas três temáticas centrais como: responsabilidade social empresarial interna, qualidade de vida no trabalho e administração do estresse no trabalho.

Para identificarmos quais variáveis seriam pesquisadas, fizemos uma avaliação mais profunda de cada objetivo específico e chegamos ao Quadro 9, correlacionando objetivos da pesquisa e quais modelos da literatura seriam capazes de fornecer elementos que colaborassem para a obtenção de dados adequados. Detalharemos em seguida, como chegamos a esse resultado, assim como as variáveis selecionadas para cada objetivo e modelo.

OBJETIVO ESPECÍFICO	MODELO
1. Mapear as práticas de qualidade de vida no trabalho da empresa pesquisada;	Não se aplica.
2. Investigar a existência de ações relacionadas à administração do estresse no trabalho da empresa pesquisada;	Não se aplica.
3. Identificar as práticas de qualidade de vida no trabalho adotadas pela empresa pesquisada que tenham relação com o estresse no trabalho;	- Modelo Biopsicossocial de França - Modelo do Prêmio SESI de Qualidade no Trabalho
4. Diagnosticar os fatores que mais contribuem para a elevação ou a redução do estresse no trabalho na empresa pesquisada;	- Modelo Demanda Controle - Modelo Esforço-Recompensa
5. Verificar a ocorrência de estresse no trabalho entre os colaboradores da empresa pesquisada;	Inventário de Sintomas de Estresse de Lipp.

QUADRO 9 – OBJETIVOS DA PESQUISA x VARIÁVEIS x MODELOS TEÓRICOS

Fonte: Elaborado pelo autor (2006).

5.5.1 Variáveis de responsabilidade social empresarial interna

Dois aspectos levaram a não utilização de modelos ou variáveis específicos para a responsabilidade social empresarial interna. O primeiro o fato de não encontrarmos na literatura modelos e variáveis que tratassem especificamente do foco interno. Segundo, o fato de que essa temática é encarada nessa pesquisa como qualidade de vida no trabalho, a qual dispõe de diversos modelos e variáveis.

5.5.2 Variáveis de qualidade de vida no trabalho

Buscamos identificar, na literatura, um modelo de QVT que fosse abrangente e também que considerasse a administração do estresse como um importante elemento. Identificamos, então, o modelo Biopsicossocial de França (1996) que considera as pessoas a partir de uma visão abrangente e que inclui a problemática do estresse.

De acordo com França (1996, p. 13), “o *stress* é, talvez, a melhor medida do estado de bem-estar obtido ou não pela pessoa, por meio de suas diferentes manifestações de *stress*”. Para ela, o estresse é vivido no trabalho a partir da capacidade de adaptação, que envolve sempre o equilíbrio obtido entre a exigência que é feita e sua capacidade de atendê-la. Se o equilíbrio for atingido, obtém-se o bem-estar; se for negativo, gerará diferentes graus de incerteza, conflitos e sensação de desamparo.

Para confirmar essa visão, Rodrigues (1992) faz detalhada revisão sobre os aspectos psicossociais do estresse, ao considerar que não há qualidade de vida no trabalho, se as condições em que se trabalha não permitem viver em um bom nível de estresse.

Selecionado o modelo, precisávamos então determinar quais variáveis do mesmo seriam estudadas, de acordo com os objetivos da pesquisa e a realidade da empresa pesquisada. Para obtermos uma melhor adaptação à empresa pesquisada, optamos por incluir também as variáveis definidas no Prêmio SESI de Qualidade no Trabalho (SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA, 2005) em nossa análise. Essas variáveis foram extraídas do questionário usado para avaliação das empresas que participam do prêmio (ANEXO A).

Desta forma, elaboramos o Quadro 10 (Variáveis de QVT Selecionados) que sintetiza e correlaciona as variáveis do modelo Biopsicossocial proposto por França (1996) com as propostas pelo Prêmio SESI de Qualidade no Trabalho (SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA, 2005). A partir desses dois conjuntos de variáveis foram formuladas as variáveis de nossa pesquisa, a serem usadas para os objetivos relacionados à QVT.

VARIÁVEIS MODELO BIOPSISSOCIAL (FRANÇA, 1996)	VARIÁVEIS PRÊMIO SESI (SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA, 2005)	VARIÁVEIS SELECIONADAS PELO PESQUISADOR
. direitos legais garantidos	. relaciona-se com vários dos itens citado no restante do quadro	Não
. privacidade para trabalhar . vida pessoal preservada	não se aplica	Não

VARIÁVEIS MODELO BIOPSISSOCIAL (FRANÇA, 1996)	VARIÁVEIS PRÊMIO SESI (SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA, 2005)	VARIÁVEIS SELECIONADAS PELO PESQUISADOR
<ul style="list-style-type: none"> . esperança de continuidade no emprego . estabilidade no emprego . salário 	não se aplica	Não
<ul style="list-style-type: none"> . nível cultural dos empregados e empregadores 	não se aplica	Não
<ul style="list-style-type: none"> . autonomia no trabalho . comprometimento político e dos empregadores e empregados . distribuição justa de rendimentos entre os cargos . imparcialidade nas decisões gerenciais . informações sobre o que deve ser feito . liberdade de expressão . proteção do patrimônio da empresa 	<ul style="list-style-type: none"> . conhecimentos dos objetivos e metas da empresa pelos empregados 	gestão participativa
<ul style="list-style-type: none"> . informações sobre o que deve ser feito 	<ul style="list-style-type: none"> . forma de comunicação das decisões da empresa 	endomarketing e comunicação
<ul style="list-style-type: none"> . ausência de preconceitos . educação no relacionamento 	<ul style="list-style-type: none"> . relacionamento com a chefia imediata 	boa relação com chefia
<ul style="list-style-type: none"> . ausência de preconceitos . educação no relacionamento . estima por parte dos colegas . valorização do serviço pelos outros setores 	<ul style="list-style-type: none"> . relacionamento entre os empregados (colegas de trabalho) 	boa relação entre empregados
<ul style="list-style-type: none"> . padrão geral de saúde dos empregadores/empregados . seguro de vida 	<ul style="list-style-type: none"> . acompanhamento periódico da saúde dos empregados . realização de ações educativo-preventivas em saúde (prevenção de acidentes e doenças do trabalho, uso de drogas, dst/aids, hipertensão, diabetes e etc.) 	acompanhamento da saúde
<ul style="list-style-type: none"> . ausência de insalubridade 	<ul style="list-style-type: none"> . atuação da equipe de prevenção de doenças e acidentes do trabalho (cipa, sesmt, responsável legal e etc.) 	prevenção de doenças e acidentes de trabalho
<ul style="list-style-type: none"> . ação ecológica da empresa 	<ul style="list-style-type: none"> . realização de ações para educação e prevenção ambiental (reciclagem, economia de água, energia, matérias primas, coleta seletiva de lixo, controle de poluentes, reciclagem de resíduos) 	preservação ambiental

VARIÁVEIS MODELO BIOPSISSOCIAL (FRANÇA, 1996)	VARIÁVEIS PRÊMIO SESI (SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA, 2005)	VARIÁVEIS SELECIONADAS PELO PESQUISADOR
<ul style="list-style-type: none"> . ação social da empresa . imagem da empresa na sociedade 	<ul style="list-style-type: none"> . engajamento da empresa em campanhas sociais. . estímulo à participação dos empregados em ações sociais como voluntários. 	ações sociais
<ul style="list-style-type: none"> . condições gerais de trabalho . conforto do ambiente físico . qualidade de alimentação fornecida pela empresa 	<ul style="list-style-type: none"> . condições do ambiente de trabalho (ruído, temperatura, iluminação, substâncias químicas e etc.) . oferecimento de ginástica ou exercícios físicos durante a jornada de trabalho 	bom ambiente de trabalho em termos físicos
<ul style="list-style-type: none"> . capacitação múltipla para o trabalho . carreira . crescimento como pessoa em função do trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> . oportunidade de elevação da escolaridade . pagamento de cursos ou concessão de bolsas de estudo aos empregados e/ou dependentes . incentivo para o desenvolvimento de novas competências para o crescimento pessoal e profissional dos empregados . promoção de ações educativas para a formação da cidadania dos trabalhadores (direito do consumidor, educação para o trânsito e para a vida familiar, palestras e etc.) 	aumento de escolaridade e aperfeiçoamento profissional
<ul style="list-style-type: none"> . atividades esportivas culturais e de lazer 	<ul style="list-style-type: none"> . realização de atividades esportivas para os empregados. . oportunidades de lazer nos intervalos da jornada de trabalho. 	atividades esportivas e lazer
<ul style="list-style-type: none"> . atividades esportivas . culturais e de lazer 	<ul style="list-style-type: none"> . realização de eventos socioculturais para os empregados e seus dependentes 	atividades sócio-culturais
<ul style="list-style-type: none"> . seguro de vida . direitos legais garantidos 	<ul style="list-style-type: none"> . oferta de benefícios sociais aos empregados e dependentes (assistência médica e odontológica, auxílio-creche, cestas básicas, previdência privada e etc.) 	benefícios sociais oferecidos

QUADRO 10 - VARIÁVEIS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO SELECIONADAS

Fonte: adaptado de França (1996), Serviço Social da Indústria (2005).

Para chegarmos às variáveis selecionadas buscamos quais variáveis seriam comuns e quais seriam exclusivas de um ou outro modelo, a partir de uma análise de seu

conteúdo e da idéia central de cada variável. Optamos apenas pelas comuns e demos uma redação mais adequada, enxugamento de textos e integrando alguns itens, sem prejuízo da essência retratada. O resultado final pode ser visto na terceira coluna do Quadro 10.

5.5.3 Variáveis de administração do estresse no trabalho

Definidas as variáveis de QVT que seriam pesquisadas, avançamos na definição de um modelo de administração do estresse que nos permitisse abordar o seguinte objetivo: diagnosticar os fatores que mais contribuem para a elevação ou a redução do estresse no trabalho na empresa pesquisada.

Para Guimarães e Freire (2004), os modelos “Demanda-Controle” (*Demand-Control Model, D/C*) e “Desequilíbrio entre esforço e recompensa no trabalho” (*Effort-Reward Imbalance Model, ERI*) são os mais capazes de abranger, de forma satisfatória, pesquisas em um número considerável de grupos ocupacionais distintos. De todos os modelos pesquisados, esses foram os que se mostraram mais estruturados, apesar de não possuírem questionários validados para a língua portuguesa.

Como os modelos citados apresentavam juntos sete (7) fatores estressores, o que nos pareceu um número pequeno, optamos por aprofundar nossa pesquisa na literatura sobre os fatores que contribuem para a elevação ou redução do estresse e em seguida buscar correlacionar tais fatores com os modelos citados.

O processo que desenvolvemos consistiu da identificação de listas de fatores estressores propostas por diversos autores e da seleção dos fatores que foram mais citados. Os autores que pesquisamos foram Cooper e Marshall (1976), Beehr e Newman (1978), Lipp (1996), Dick (2000), Tamayo, Lima e Silva (2002), Giga, Cooper e Faragher (2003), O’Driscoll (2003), Burke (2004) e Johnson et al. (2005), além das contribuições dos modelos D/C e ERI. A partir da identificação dos fatores mais citados, construímos o Quadro 11.

FATORES ESTRESSORES OU ESTRESSANTES	Modelo D/C	Modelo ERI
1. Falta de equilíbrio entre tempo para o trabalho e para a família		
2. Más condições físicas do ambiente de trabalho (iluminação, barulho)		
3. Excesso de pressão por metas e prazos	X	
4. Sobrecarga de informações	X	
5. Sobrecarga de responsabilidade	X	
6. Excesso de mudanças tecnológicas		
7. Má relação com a chefia		

8. Má relação com colegas		
9. Baixo envolvimento na tomada de decisões na empresa	X	
10. Falta de estabilidade no emprego		X
11. Falta de perspectivas de desenvolvimento de carreira		X
12. Insatisfação com remuneração		X
13. Clima organizacional ruim		

QUADRO 11 - FATORES ESTRESSORES OU ESTRESSANTES E SUA RELAÇÃO COM MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO DO ESTRESSE

Fonte: elaborado pelo autor (2006).

Como pode ser observado pela lista exposta no Quadro 11, identificamos quatro fatores relacionados ao modelo D/C, ligados à demanda e controle, quais sejam: excesso de pressão por metas e prazos, sobrecarga de responsabilidade, sobrecarga de informações e baixo envolvimento na tomada de decisões na empresa. Já para o modelo ERI, identificamos três fatores ligados a recompensas: satisfação com remuneração, perspectiva de carreira e estabilidade no emprego. As demais questões não são relacionadas diretamente com os fatores-chave dos modelos citados, porém, são identificadas pelos diversos autores como fatores estressores muito importantes, motivo pelo qual foram mantidos em nossa pesquisa.

Optamos então por não selecionar apenas um modelo para nossa pesquisa, mas utilizar os aspectos que mais se adequariam a nossos objetivos com base nos dois modelos citados.

Ainda nos restava definir como medir a ocorrência do estresse no trabalho dos colaboradores. Para que pudesse ser feita essa verificação, aplicamos um formulário para descobrir a ocorrência de sintomas de estresse com base em Lipp e Rocha (1996), pois conforme Lipp (1999), quando o indivíduo não consegue mais lidar com a tensão emocional, o corpo e a mente dão sinais de alerta. O momento em que os sinais e sintomas aparecem, marca o limite da resistência.

Com todas as variáveis selecionadas, de acordo com cada objetivo, partimos para a elaboração dos instrumentos de pesquisa.

5.6 DESCRIÇÃO DETALHADA DOS INSTRUMENTOS DE PESQUISA

A partir dos objetivos da pesquisa, buscamos avaliar qual seria a melhor forma de coletarmos os dados necessários para desenvolvermos nossa pesquisa. Optamos por desenvolver um quadro que nos permitisse relacionar os objetivos da pesquisa, com cada público disponível para coleta de dados e o meio para se obter o mesmo, e assim elaboramos o Quadro 12.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DESTA PESQUISA	PÚBLICO A SER PESQUISADO	FORMA DE OBTER O DADO NECESSÁRIO
1. Mapear as práticas de qualidade de vida no trabalho da empresa pesquisada;	Direção e setor responsável pelos programas de RSE e QVT.	Perguntas específicas em entrevistas. Avaliação de documentos da empresa.
2. Investigar a existência de ações relacionadas à administração do estresse no trabalho da empresa pesquisada;	não se aplica	Avaliação do pesquisador a partir dos dados coletados junto à direção e equipe responsável por RSE e QVT.
3. Identificar as práticas de qualidade de vida no trabalho adotadas pela empresa pesquisada que tenham relação com o estresse no trabalho;	Todos do grupo de sujeitos da pesquisa	Perguntas específicas em entrevistas.
4. Diagnosticar os fatores que mais contribuem para a elevação ou a redução do estresse no trabalho na empresa pesquisada;	Todos do grupo de sujeitos da pesquisa	Perguntas específicas em entrevistas.
5. Verificar a ocorrência de estresse no trabalho entre os colaboradores da empresa pesquisada;	Todos do grupo de sujeitos da pesquisa	Formulário com Levantamento de Sintomas de Estresse. Perguntas específicas em entrevistas.

QUADRO 12 - OBJETIVOS ESPECÍFICOS X PÚBLICO A SER PESQUISADO X FORMA DE OBTER A INFORMAÇÃO DESEJADA

Fonte: elaborado pelo autor (2006).

Após avaliação detalhada do Quadro 12, elaboramos então algumas perguntas para o roteiro de entrevistas a ser aplicado com os colaboradores e avaliamos quem deveria responder a cada pergunta, dentre os seguintes públicos: direção, gerência do conhecimento e demais colaboradores.

No processo que desenvolvemos, a primeira parte do roteiro de entrevista foi comum a todas as categorias de entrevistados e foi formada pelas seguintes perguntas referentes a dados pessoais: sexo, idade, estado civil, tempo de empresa, cargo ocupado e grau de escolaridade. Na segunda parte do roteiro, tivemos entre 2 e 4 perguntas, dependendo do entrevistado. O roteiro de entrevista para a direção, por sua importância estratégica, foi montado com quatro perguntas conforme pode ser visto no APÊNDICE A. Para a gerência do conhecimento foram feitas três perguntas (APÊNDICE B) e para os colaboradores foram feitas duas (APÊNDICE C). As duas perguntas feitas aos colaboradores também foram feitas ao diretor e a gerente do conhecimento.

Para que fosse possível compreender com mais profundidade os programas de QVT da empresa, foi aplicado à gerência do conhecimento um formulário (APÊNDICE B) contendo cinco dimensões a serem respondidas para cada uma das 55 ações de QVT

identificadas. As dimensões eram as seguintes: há quanto tempo a ação é desenvolvida, quem dela participa, quem a gerencia, se existe investimento financeiro e qual é a sua frequência. Na terceira parte da entrevista, foi aplicado um formulário para avaliação de 20 sintomas de estresse (APÊNDICE F) de forma comum aos três públicos entrevistados. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas, incluindo as do pré-teste.

5.7 PRÉ-TESTE DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

O pré-teste é um procedimento metodológico adotado para permitir ao pesquisador avaliar a adequação de sua pesquisa em relação a aspectos como: local, horário, tempo gasto, redação dos instrumentos, compreensão.

O pré-teste foi aplicado a quatro colaboradores, dois lotados nas obras e dois no escritório. Excluímos do tamanho do grupo de sujeitos da pesquisa de pré-teste apenas o diretor e a gerente do conhecimento, por se tratarem de pessoas-chave em nossa pesquisa e que não poderiam ser substituídos por outros. A empresa tem três diretores, sendo que um deles tem pouca presença física na empresa e o outro reside em outro estado. Tal procedimento se justifica, pelo fato dos entrevistados no pré-teste serem excluídos do grupo de sujeitos da pesquisa definitivo. A seleção dos que iriam compor o grupo de sujeitos da pesquisa foi aleatória, conforme explicado anteriormente, e os resultados obtidos revelaram que seriam necessários alguns ajustes nos instrumentos e no processo de coleta de dados. A avaliação do pré-teste e as mudanças implantadas estão descritas nos próximos parágrafos.

A primeira questão que definimos foi que o local ideal para as entrevistas na sede foi a sala de reuniões por garantir um espaço separado do ambiente de trabalho e evitar interferências. Quanto aos horários, definimos que para os colaboradores das obras seria antes o início do curso que estava sendo realizado nas duas semanas de pesquisa e para os colaboradores da sede, no início ou no final do expediente. Descobrimos que o tempo médio de coleta dos dados foi de 15 minutos, variando entre 15 e 30, o que foi considerado adequado para a disponibilidade de tempo das pessoas.

Quanto a redação das perguntas nos roteiros de entrevista pudemos fazer as seguintes correções: um dos sintomas do roteiro sobre ocorrência de estresse estava em duplicidade e foi corrigido; um termo que aparecia em um dos fatores estressores (“segurança no emprego”) tinha conteúdo dúbio, pois dava tanto a impressão de segurança física como de estabilidade; como o significado desejado era estabilidade, mudamos o termo para garantir compreensão.

A compreensão por parte dos entrevistados quanto ao conteúdo das perguntas e termos usados, revelou a necessidade de o pesquisador gastar um tempo mais elevado nas explicações das mesmas, basicamente repetindo algumas vezes o que se pretendia com tais perguntas; isso se mostrou necessário especialmente para os colaboradores das obras, cujo nível educacional era mais baixo.

A compreensão por parte dos entrevistados quanto à linguagem do instrumento foi considerada adequada para os colaboradores da sede e um pouco sofisticada para os colaboradores das obras; percebemos que algumas explicações orais resolveriam essa dificuldade, motivo pelo qual optamos por gastar mais tempo explicando cada ponto do roteiro ao invés de promover maiores mudanças nos termos; o resultado final se mostrou positivo.

Uma das principais conclusões do pré-teste foi a de que alguns dados necessários dificilmente seriam obtidos de forma satisfatória se colhêssemos apenas respostas espontâneas nas entrevistas. Decidimos então oferecer listas de apoio às respostas. Na realidade optamos desde o princípio por oferecer aos entrevistados uma lista de fatores estressores (ver APÊNDICE D) como subsídio para que eles pudessem dar uma resposta mais completa quando perguntamos “quais as situações de trabalho que você associa à ocorrência de estresse?”. Primeiramente fazíamos a pergunta sem apoio da lista, para somente depois oferecer a mesma como apoio, registrando em separado as respostas espontâneas e induzidas.

O motivo para tal decisão foi a premissa de que as pessoas não reconhecem com facilidade fatores estressores. Porém, não optamos por fazer o mesmo para a pergunta seguinte “dentre os programas de qualidade de vida desenvolvidos pela empresa, quais você relaciona com administração do estresse?”. Durante o pré-teste, percebemos que havia um nível muito baixo de referências aos programas desenvolvidos pela empresa. Partimos da premissa de que os colaboradores não reconhecem diversas ações da empresa como ações de QVT e que portanto teriam de ser apresentados às mesmas para que pudessem reconhecer sua influência no estresse. Decidimos então oferecer também uma lista de apoio de programas de QVT (APÊNDICE E) nos mesmos moldes da lista de fatores estressores (primeiro colhíamos respostas espontâneas e somente depois apresentávamos a lista, registrando em separado os resultados).

5.8 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada basicamente através de entrevistas, cujo conteúdo e instrumentos estão detalhados nas seções anteriores. Foram realizadas 09 visitas à sede da empresa, com os seguintes objetivos:

1ª visita – explicar objetivos da pesquisa e solicitar autorização para realizá-la (já tinha sido feito anteriormente um contato por e-mail e dois contatos telefônicos, sempre com a responsável pelas ações de RSE e QVT); na primeira visita também tivemos a oportunidade de conhecer toda a estrutura da empresa, com suas diversas áreas dedicadas às ações de RSE e QVT.

2ª visita – realização de 2 entrevistas de pré-teste com colaboradores das obras.

3ª visita – realização de 2 entrevistas de pré-teste com colaboradores do escritório.

4ª visita – realização de 3 entrevistas com colaboradores das obras.

5ª visita – realização de 3 entrevistas com colaboradores do escritório, incluindo entrevista com setor responsável por RSE e qualidade de vida no trabalho.

6ª visita – realização de 3 entrevistas com colaboradores das obras.

7ª visita – realização de 2 entrevistas com colaboradores do escritório.

8ª visita – entrevista com diretor da empresa.

9ª visita – realização de 4 entrevistas com colaboradores das obras.

Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas. No total foram registradas 6 horas de entrevistas. O roteiro de cada entrevista seguia o seguinte passo-a-passo: apresentação pessoal (nome, mestrando da UFC); apresentação do tema da pesquisa; apresentação da forma como a empresa foi selecionada (ênfase no Prêmio SESI); informação sobre a autorização da direção da empresa para realizar as entrevistas; colocação sobre o sigilo total de identidade dos participantes; preenchimento da 1ª parte – dados pessoais; preenchimento da 2ª parte conforme o seguinte roteiro: fazíamos as perguntas previstas e colhíamos as respostas espontâneas; em seguida apresentávamos instrumentos de apoio (APÊNDICES D e E) para ampliação das respostas e colhíamos as respostas induzidas; fazíamos o registro em separado das respostas espontâneas e induzidas; preenchimento da 3ª parte conforme roteiro: explicação do questionário (levantamento de sintomas de estresse – APÊNDICE F), explicações do conteúdo de cada item e do modo de preenchimento (sintomas dos últimos 30 dias e em número de ocorrências na última semana), preenchimento pelo entrevistador e recolhimento do questionário; agradecimentos e encerramento da entrevista.

Após a conclusão das entrevistas, todos os dados foram tabulados e várias planilhas foram geradas. Seu conteúdo foi cuidadosamente analisado à luz da teoria apresentada anteriormente, permitindo assim a formação de conclusões e considerações que pudessem responder às questões postas nos objetivos dessa pesquisa.

5.9 PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DOS DADOS

Como a opção metodológica de nossa pesquisa foi de natureza quantitativa e qualitativa simultaneamente, adotamos técnicas que refletissem essa opção e facilitasse nosso trabalho de análise dos dados. Nessa sessão abordaremos de forma resumida essas técnicas e os procedimentos que adotamos para a análise dos dados.

A principal fonte de coleta de dados foram as entrevistas, as quais contaram com perguntas abertas e também com a aplicação de formulários. Adotamos como principal procedimento de registro dos dados a gravação das entrevistas, as quais foram posteriormente transcritas. O fato das duas perguntas abertas comuns a todos os entrevistados apresentarem listas de apoio (APÊNDICES D e E) foi fundamental para a análise dos dados coletados, possibilitando a sua tabulação em categorias e o cálculo de percentuais das mesmas. As duas perguntas comuns a todos os entrevistados foram as seguintes: “quais as situações de trabalho que você associa à ocorrência de estresse?” e “dentre os programas de qualidade de vida desenvolvidos pela empresa, quais você relaciona com administração do estresse?”, as quais estão diretamente relacionadas a dois dos objetivos da pesquisa.

As técnicas usadas para análise dos dados contidos nas transcrições das entrevistas e nos formulários preenchidos foram: cálculo da frequência com uso de percentual e análise de conteúdo. O cálculo de frequência com uso de percentual é uma técnica estatística simples e que consiste em calcular uma parte do total de uma determinada amostra (em nosso caso tivemos como amostras as 55 ações de QVT mapeadas e os 16 entrevistados dependendo do objetivo) e fazer equivalência como se a amostra fosse sempre de cem unidades. Já para a análise de conteúdo, descrevemos algumas características dessas técnicas nos próximos parágrafos.

Para Marconi e Lakatos (1999, p. 132) no uso da técnica de análise de conteúdo, “certo processo quantitativo é usado para proporcionar a média da importância e ênfase da matéria de várias idéias verificadas e para permitir confrontos com outras amostras do material”. De acordo com essa idéia, buscamos montar vários quadros que nos permitissem

avaliar com maior precisão a média da importância atribuída as várias idéias que foram colhidas durante a entrevista e preenchimento dos formulários.

Para Leite (2004, p. 163) “cabe ao pesquisador compreender e interpretar aquele amontoado de dados e informações relacionando ao problema e aos objetivos da pesquisa, só assim será permitido fazer considerações tais como sugestões, conclusões, e recomendações”. Dessa forma, buscamos relacionar cada dado coletado ao problema e aos objetivos de nossa pesquisa, de modo a emitir opiniões que fossem úteis à solução desse problema. Segundo Ander-Egg (1978 apud MARCONI; LAKATOS, 1999, p. 132), a técnica da análise de conteúdo consiste em três fases principais: estabelecer unidade de análise, determinar as categorias de análise e selecionar uma amostra do material de análise. Em nosso caso as categorias de análise foram de três tipos: a importância da responsabilidade social empresarial interna/ qualidade de vida no trabalho, ações de QVT desenvolvidas pela empresa (e sub-categorias) e fatores estressores compilados da teoria (e sub-categorias). A análise das categorias e dos conteúdos das entrevistas foi sistematizada no quadro temático (Apêndice G).

Para melhor explicar quais foram os procedimentos adotados para a análise dos dados, faremos um detalhamento de como procedemos para cada um dos objetivos de nossa pesquisa.

Os procedimentos para análise dos dados relacionados ao objetivo 1 - mapear as práticas de qualidade de vida no trabalho da empresa pesquisada - consistiu primeiramente da categorização de todas as práticas desenvolvidas pela empresa, a qual teve como base o questionário de auto-avaliação do Prêmio SESI de Qualidade no Trabalho. Essa categorização foi feita tomando como base as categorias propostas no Prêmio SESI, assim como algumas encontradas na literatura. Desta forma montamos um quadro com o conjunto de todas as práticas de qualidade de vida no trabalho desenvolvida pela empresa. Num segundo momento, fizemos uma tabulação das principais características do conjunto das ações de QVT mapeadas através de perguntas direcionadas à gerente do conhecimento, nas seguintes dimensões: há quanto tempo a ação é desenvolvida, quem dela participa, quem a gerencia, se existe investimento financeiro e qual é a sua frequência. De posse das respostas, montamos um quadro com frequência das respostas de modo percentual, que nos permitiu uma ampla análise das práticas de QVT na empresa.

Quanto aos procedimentos para analisar os dados relacionados ao objetivo 2 - investigar a existência de ações relacionadas à administração do estresse no trabalho da empresa pesquisada - usamos basicamente perguntas feitas a gerente do conhecimento e também análise dos resultados obtidos nos demais objetivos. Como esse objetivo trata de

investigar se existe ou não ações sistematizadas ou programas de administração do estresse na empresa, o resultado esperado era próximo de uma resposta “sim” ou “não”, por isso, não contou com procedimentos mais elaborados para a análise dos dados.

Já nos procedimentos relacionados aos objetivos 3 e 4 - identificar as práticas de qualidade de vida no trabalho adotadas pela empresa pesquisada que tenham relação com o estresse do trabalho e diagnosticar os fatores que mais contribuem para a elevação ou redução do estresse no trabalho na empresa pesquisada respectivamente – o principal passo desenvolvido foi registrar todas as respostas tomando como base os itens das listas de apoio usadas na entrevista (APÊNDICES D e E). Tal procedimento, permitiu que todas as respostas fossem facilmente categorizadas de acordo com cada item das listas e nos permitiu então elaborar quadros com as respostas quantificadas em percentual. Dessa forma, pudemos desenvolver uma série de análises com base no resultado exposto em cada um dos quadros.

No objetivo 5 - verificar a ocorrência de estresse no trabalho entre os colaboradores da empresa pesquisada – os procedimentos de análise foram conforme as instruções do formulário aplicado para medir a ocorrência de estresse no trabalho, com base em Lipp e Rocha (1996). Esse formulário possui procedimento detalhado sobre como analisar os resultados. Ele está estruturado como uma lista de 20 sinais e sintomas, os quais devem ter sido percebidos pelas pessoas nos últimos 30 dias. Em cada item que for assinalado a pessoa deve citar sua frequência na última semana. Para ser considerado na análise, são contados apenas os itens assinalados com mais de 3 reincidências na última semana. Caso nenhum item se encaixe nessa situação, então há ausência de estresse. De 1 a 12 itens assinalados indica que a pessoa está no 1º estágio do estresse e 13 ou mais itens assinalados corresponde ao 2º estágio do estresse. É importante ressaltar que o estresse é um fenômeno muito dinâmico e que tais medições são retratos do momento atual.

6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS E RESULTADOS

Nessa parte iremos apresentar em detalhes os resultados obtidos em nossa pesquisa, a partir da análise e discussão dos dados coletados à luz da teoria e de nossa opinião como pesquisador.

O desafio que nos colocamos de desenvolver nossa pesquisa usando métodos quanti-qualitativos nos impôs a necessidade de sermos mais extensos em nossas análises, uma vez que dispomos tanto de dados essencialmente numéricos, como também de conteúdo de entrevistas para relacionarmos à teoria.

Optamos por analisar os dados e os resultados a partir de cada objetivo específico, aliando a teoria com nossas percepções e opiniões como pesquisador. Iniciamos caracterizando os sujeitos da pesquisa.

6.1 CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS DA PESQUISA

Os sujeitos da pesquisa estão caracterizados na Tabela 3. Buscamos desenvolver essa caracterização, de modo a obter uma melhor compreensão da empresa e assim conseguirmos interpretar de forma mais adequada os dados coletados. Os dados foram organizados na mesma ordem descrita na primeira parte do roteiro de entrevistas (dados pessoais).

TABELA 3 – CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS DA PESQUISA

CONTINUA

CATEGORIA	DESCRIÇÃO	FREQUENCIA ABSOLUTA	FREQUENCIA RELATIVA
SEXO	Masculino	13	81,25%
	Feminino	3	18,75%
	TOTAL	16	100,00%
IDADE	Menos de 25 anos	1	6,25%
	De 26 a 35 anos	5	31,25%
	De 36 a 45 anos	6	37,50%
	De 46 a 55 anos	4	25,00%
	TOTAL	16	100,00%
ESTADO CIVIL	Solteiro	1	6,25%
	Casado	15	93,75%
	TOTAL	16	100,00%

TABELA 3 – CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS DA PESQUISA

CONCLUSÃO			
CATEGORIA	DESCRIÇÃO	FREQUENCIA ABSOLUTA	FREQUENCIA RELATIVA
TEMPO DE EMPRESA	3 a 5 anos	5	31,25%
	6 a 8 anos	3	18,75%
	9 a 11 anos	1	6,25%
	12 a 14 anos	5	31,25%
	15 a 18 anos	2	12,50%
	TOTAL	16	100,00%
CARGO OCUPADO	Diretor	1	6,25%
	Gerente	3	18,75%
	Chefe de setor	3	18,75%
	Técnico	2	12,50%
	Operacional	7	43,75%
	TOTAL	16	100,00%
GRAU DE INSTRUÇÃO	Ensino fundamental incompleto	2	12,50%
	Ensino fundamental completo	3	18,75%
	Ensino médio incompleto	3	18,75%
	Ensino médio completo	2	12,50%
	Ensino superior incompleto	2	12,50%
	Ensino superior completo	2	12,50%
	Especialização	2	12,50%
	TOTAL	16	100,00%

Fonte: elaborado pelo autor (2006).

Em nossa pesquisa 81,25% dos entrevistados eram homens, sendo que na média de toda a empresa a relação é ainda maior: 100% nas obras, 65% no escritório, e 93% no consolidado da empresa. Certamente isso ocorre por ser uma empresa do ramo de construção civil, onde existe uma tendência natural a uma maior concentração de homens.

Quanto à idade percebeu-se um razoável equilíbrio entre as faixas de idade, com uma concentração um pouco maior na faixa dos 36 aos 45 anos. Acreditamos que o grupo de sujeitos da pesquisa possa ser considerado como formado por um grupo maduro, visto que 62,50% estão acima dos 35 anos. Esses números estão relacionados com sua política de estabilidade no emprego, o que é uma ação relacionada a qualidade de vida no trabalho como veremos adiante.

Como reflexo da idade mais elevada, encontramos 93,75% dos sujeitos da pesquisa casados, não havendo nenhum separado ou viúvo e apenas uma pessoa solteira (a mais jovem dentre os pesquisados), o que em princípio, pode ser interpretado também como um fator de estabilidade.

Quanto ao cargo ocupado, buscamos conhecer o ponto de vista de todos os níveis hierárquicos da empresa, mantendo no grupo de sujeitos da pesquisa uma relação adequada ao

número de colaboradores distribuídos por cargo. Em nossa pesquisa 43,75% dos entrevistados são oriundos do nível operacional e mantivemos um equilíbrio entre os demais níveis, como pode ser observado na Tabela 3 (cargo ocupado).

O grau de instrução dos sujeitos da pesquisa revelou um nível educacional elevado para uma empresa do ramo da construção civil. No escritório, o nível mais baixo é ensino superior incompleto e o mais alto é pós-graduação completa. Nas obras, o de menor escolaridade tem ensino fundamental incompleto (6ª série) e o de maior tem ensino médio completo. Ao tomar todo o grupo dos sujeitos da pesquisa temos 37,50% com escolaridade superior ao ensino médio. Na empresa apenas 12,75% dos entrevistados não apresentaram o ensino fundamental completo, sendo importante ressaltar que em alguns desses podemos perceber uma certa deficiência de leitura e compreensão de texto durante a entrevista, quando apresentado ao roteiro.

6.2 ANÁLISE DOS DADOS DE ACORDO COM OBJETIVOS DA PESQUISA

Abordaremos agora cada um dos objetivos específicos, os quais serviram de base para a compreensão da relação entre as práticas de qualidade de vida no trabalho e o estresse dos trabalhadores em uma indústria cearense, objetivo geral da pesquisa. Os dados obtidos foram relacionados aos modelos teóricos selecionados e analisados com métodos quanti-qualitativos, conforme a natureza de nossa pesquisa.

6.2.1 Objetivo 1: mapear as práticas de qualidade de vida no trabalho da empresa pesquisada

A primeira parte de nosso trabalho consistiu da avaliação dos documentos que fizeram parte do processo de seleção da empresa pesquisada ao prêmio SESI de Qualidade no Trabalho, complementada com uma entrevista com a responsável pelos programas de qualidade de vida no trabalho para revisão e compreensão desses dados. A partir dessa primeira avaliação, identificamos 55 ações que poderiam ser compreendidas como práticas de qualidade de vida no trabalho, as quais foram categorizadas e descritas no Quadro 13 (ações de qualidade de vida no trabalho identificadas na empresa pesquisada).

Ao considerarmos que a premissa adotada nessa pesquisa de que o conceito de qualidade de vida no trabalho é tratado de forma idêntica ao de responsabilidade social empresarial interna, cabe esclarecer que mantivemos também na lista de práticas de QVT as

ações de responsabilidade social empresarial de caráter externo, tais como as diversas ações sociais desenvolvidas junto a comunidade do entorno da empresa. Para fundamentar essa opção de incluir ações feitas com público externo no rol de práticas de QVT, nos baseamos em um dos itens do modelo de Walton (1973) descrito como “relevância social da vida do trabalho”, no qual a imagem da organização é um fator de motivação e satisfação do colaborador.

Nossa opção por considerar todas as ações identificadas como efetivamente práticas de QVT, está fundamentada em nossa compreensão, sustentada pelos diversos autores estudados – Walton (1973), Huse e Cummings (1985), Nadler e Lawler (1983), Werther e Davis (1983, apud FRANÇA, 1996), Fernandes (1996), Rodrigues (1994) e França (1996) - de que são muitos os fatores que contribuem para a formação da qualidade de vida no trabalho, tais como: estilo de vida de cada um, nutrição, atividade física, relacionamentos, comportamento preventivo, controle de estresse, estilo de liderança, cultura da empresa, estrutura organizacional, orgulho de fazer parte da empresa, sistema de recompensas, projeto do cargo, condições de trabalho, promoção da saúde, segurança no trabalho, dentre outros. Dentro desse contexto, nos pareceu correta a inserção de todas as atividades identificadas como práticas de QVT, inclusive as ações de responsabilidade social com foco no ambiente externo, pois estamos de acordo com Fernandes (1996) que propõe que a QVT seja encarada como um processo que envolva múltiplas dimensões ou fatores.

Para compor o Quadro 13 (ações de qualidade de vida no trabalho identificadas na empresa pesquisada) primeiramente elaboramos uma lista única com todo o rol de ações identificadas (em número de 55), em seguida agrupamos as ações por categoria, criadas a partir dos itens propostos no questionário do prêmio SESI de Qualidade no Trabalho (ANEXO A) e também por critérios de afinidade de objetivo, por exemplo: promover a saúde, oferecer lazer, melhorar a comunicação e desenvolver ações sociais externas à empresa.

Ao considerarmos o expressivo número de ações identificadas, temos um depoimento que ilustra bem como a empresa encara essa temática. **“É muita coisa, né? Eu nunca pensei que tinha tanta coisa ligada à qualidade de vida no trabalho. Incrível”** (DIRETOR, grifo nosso). A surpresa se deu pela quantidade de ações, pois a empresa nunca tinha categorizado tais práticas e nem feito uma lista completa. Isso se deve ao fato de não adotar a responsabilidade social (interna ou externa) como uma ação de marketing da empresa. A intenção por trás das práticas de QVT é de cuidar do colaborador da melhor forma

que for possível, além de fazer uma contribuição voluntária a um mundo mais justo, como podemos apreender do depoimento:

Nós somos tão pouco interessados em aparecer que até mesmo a mídia quando nos procura não se importa de divulgar nossa marca, o que normalmente não acontece em reportagens normais. Eles percebem que nós não fazemos qualquer questão de divulgar nossas ações. Em geral outras pessoas é que insistem muito para nós divulgarmos e participarmos de prêmios (DIRETOR).

Esses depoimentos nos fazem acreditar que o objetivo da empresa é a motivação e satisfação dos funcionários, como coloca Quirino e Xavier (1987) que acreditam que a busca pela QVT significa tratar de temáticas relacionadas motivação e satisfação no trabalho.

Uma outra fala que demonstra a falta de interesse em posicionar as ações da empresa como uma iniciativa de marketing social, que é aquele marketing voltado para divulgar as ações de responsabilidade social da empresa, é o fato de sua participação no Prêmio SESI ter sido fruto de insistentes convites dessa organização e não de iniciativa da empresa. Já no segundo ano que participaram (2004) foram ganhadores. Decidiram então continuar a participar, por entender que podem contribuir como exemplo para outras empresas, tendo conquistado também o Prêmio em 2005. O depoimento da gerente do conhecimento respalda nossa afirmação.

Nosso objetivo era melhorar a qualidade de vida da equipe, a satisfação e motivação dos colaboradores. Nunca tínhamos tido a intenção de participar de prêmio. O SESI nos procurou em 2003 e até recebíamos e nem queríamos, mas por insistência entramos. Foi ai que a gente começou a olhar para nosso umbigo e de formatar algumas ações, estabelecer frequências, fazer divulgação e investir mais, pois até alguns anos eram ações muito pontuais e as ações pontuais que deram certo a gente foi mantendo e repetindo. As pessoas que nos conheciam iam nos incentivando a participar de prêmios e foi assim que aconteceu (GERENTE DO CONHECIMENTO).

A lista completa das ações de QVT mapeadas e categorizadas conforme descrito, estão expostas no Quadro 13.

AÇÕES DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO
1. Os colaboradores do escritório de nível gerencial e técnico e os chefes de setores das obras participam do Planejamento Estratégico anual da empresa
PROGRAMA DE ENDOMARKETING E COMUNICAÇÃO
2. Reuniões regulares semanais no escritório
3. Reuniões bimestrais regulares nas obras
4. Informativo via Intranet
5. Informativo Impresso enviado à residência
6. Quadro de Avisos
7. Informativo “Você sabia”
BOA RELAÇÃO COM CHEFIA
8. Pesquisa de Clima Organizacional regular
9. Avaliação de Desempenho Trimestral

<p>BOA RELAÇÃO ENTRE COLABORADORES</p> <p>10. Festas de Aniversário personalizada</p> <p>11. Encontros Semanais com Dinâmicas para Desenvolvimento Profissional e Relacionamento Interpessoal</p> <p>12. Salão de Trabalho sem Divisórias</p> <p>13. Churrascos de confraternização nas obras</p>
<p>BOA SAÚDE DO COLABORADOR</p> <p>14. Pagamento de 50% de Plano de Saúde particular (UNIMED)</p> <p>15. Atendimento Odontológico Grátis na Empresa</p> <p>16. Exames Médicos Anuais com Médico do Trabalho</p> <p>17. Monitoramento pelo RH das consultas médicas com proposta de prevenção de doenças;</p> <p>18. Programa de Vacinação</p> <p>19. Mês da Qualidade de Vida com ampla programação sobre promoção da saúde;</p>
<p>PREVENÇÃO DE DOENÇAS E ACIDENTES DE TRABALHO</p> <p>20. Diálogo Diário de Segurança (DDS) – reunião diária sobre segurança no trabalho</p> <p>21. Cadeiras Ergonômicas no escritório</p> <p>22. Livro de Ocorrência em Obras (controle estatístico dos acidentes)</p> <p>23. Colaborador com função de Prevencionista nas obras</p>
<p>PRESERVAÇÃO AMBIENTAL</p> <p>24. Coleta Seletiva de Lixo</p> <p>25. Doação de Papel</p> <p>26. Aproveitamento de sobras das obras para realização de obras de arte</p>
<p>AMBIENTE DE TRABALHO</p> <p>27. Escritório climatizado e com iluminação natural</p> <p>28. Cadeiras ergonômicas para todos os colaboradores no escritório</p> <p>29. Divulgação de dicas de ginástica laboral</p>
<p>AÇÕES SOCIAIS</p> <p>30. Doação de água tratada para comunidade</p> <p>31. Oficina de solda artística</p> <p>32. Biblioteca comunitária</p> <p>33. Doação de brinquedos, roupas e livros</p> <p>34. Atendimento odontológico gratuito e saúde bucal</p> <p>35. Sala de Informática para crianças da comunidade</p> <p>36. Aula de reforço para crianças da comunidade</p> <p>37. Coral Infantil “Canta Criança”</p> <p>38. Eventos SEMÃES (palestras sobre saúde para mulheres dos colaboradores e da comunidade)</p>
<p>OPORTUNIDADE PARA AUMENTO DE ESCOLARIDADE E APERFEIÇOAMENTO PROFISSIONAL</p> <p>39. Horários flexíveis para realização de cursos</p> <p>40. Pagamento de 50% do valor de cursos que o colaborador deseje fazer</p> <p>41. Alfabetização de funcionários</p> <p>42. Cursos internos regulares</p> <p>43. Incentivo à educação dos dependentes com pagamento de matrículas e financiamento de cursos</p> <p>44. Turmas exclusivas com o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI)</p> <p>45. Encontros semanais para aprimoramento profissional</p> <p>46. Plano de desenvolvimento individual</p>
<p>ATIVIDADES ESPORTIVAS E LAZER</p> <p>47. Disponibilidade de campo de futebol e quadra de vôlei de areia nas dependências da empresa</p> <p>48. Apoio a campeonatos, compra de materiais esportivos.</p> <p>49. Quintal cultural (espaço de lazer dos colaboradores do escritório com salão de jogos, redes para descanso em um jardim nos fundos da empresa).</p>
<p>ATIVIDADES SÓCIO-CULTURAIS</p> <p>50. Comemorações Especiais: Páscoa, Festa Junina, Natal.</p> <p>51. Aniversariante do Mês</p>

52. Churrasco de celebração de início ou término de obra, cursos.

BENEFÍCIOS SOCIAIS OFERECIDOS

53. Transporte gratuito aos colaboradores das obras - kombi pega e deixa nas proximidades de casa)
--

54. Cesta Básica

55. Almoço grátis (não é descontado do colaborador)

QUADRO 13 – AÇÕES DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO IDENTIFICADAS NA EMPRESA PESQUISADA

Fonte: elaborado pelo autor (2006).

Em seguida, faremos algumas observações sobre a relação de cada categoria com a teoria e os depoimentos colhidos durante as entrevistas.

A primeira categoria aborda a questão do “planejamento estratégico participativo”, cujo impacto em QVT e conseguir um maior envolvimento dos trabalhadores com o negócio, temática considerada importante para a elevação da QVT.

Na categoria “endomarketing e comunicação” encontramos um dos pontos mais relevantes do esforço da empresa em elevar a QVT. Pois para França (1996) esse conceito tem duas partes fundamentais: o esforço da empresa para conseguir aumentar a QVT e a percepção dos colaboradores em relação ao mesmo. É nessa categoria que a empresa estabelece canais de comunicação entre a direção e os colaboradores e também entre os próprios colaboradores, onde as informações sobre todas as ações da empresa são democratizadas, permitindo uma maior integração. Consideramos tais esforços de suma importância nesse processo como os depoimentos respaldam.

Então eu acho que o SEC (Segmento de Educação Continuada) hoje é a ação que [...] tem maior contribuição na diminuição do stress. (COLABORADOR 4).

A questão do informativo que vai pra casa deles: [...] a gente entregava o informativo pra ele aqui e nunca chegava em casa, então a gente começou a mandar direto pra casa. A mulher chega lá, olha, vê as fotos, lê as coisas, acha interessante. [...] elas passaram a vir mais para os eventos, ligar mesmo pra perguntar ou pra dizer alguma coisa, marcar o atendimento odontológico. Teve uma época que a gente tinha atendente, tinha dentista e não tinha gente, nós ficávamos nos perguntando porque as pessoas não vinham e descobrimos que era porque nem eles diziam em casa que tinha dentista aqui. (GERENTE DO CONHECIMENTO).

Nos tópicos “boa relação com a chefia” e “boa relação entre os colaboradores” encontramos Fernandes (1996) abordando a importância do diagnóstico do clima organizacional e França (1996) as dimensões psicológica e social envolvidas com a busca de um bom relacionamento entre colaboradores. As ações da empresa nesse quesito procuram oportunizar as chances de melhorias no relacionamento entre todos os colaboradores como vemos nos depoimentos.

Eu sou um dos colaboradores que estou em todas as festinhas, isso ajuda bastante naquela relação de você saber separar o profissional e a pessoa, isso ajuda porque quando a gente tá na obra e discute por algum motivo ou outro se a gente não se reunir nessas festinhas, além de você estar com problema profissional vai ser um problema pessoal também (COLABORADOR 2).

Eu acho que com esse incentivo da empresa de reuniões, brincar, às vezes chamar pra conversar e bater um papo e curso, essas coisas assim faz é motivar o pessoal. (COLABORADOR 7).

Acreditamos que a busca de uma “boa saúde do colaborador”, “prevenção de doenças e acidentes de trabalho” e “ambiente de trabalho” sejam os itens com maior grau de identidade com os conceitos mais tradicionais de QVT. Praticamente todos os autores colocam em suas teorias essas questões, como podemos ver na dimensão de Walton (1973), denominada de condições de segurança e saúde no trabalho, dos indicadores BPSO-96 de França (1996) como saúde, segurança e ausência de incidentes, além de abordagens semelhantes em Coelho Neto e Araújo (1998), com programas de promoção da saúde, Cozzo e Batista (2005) com programas antitabagismo e orientação nutricional, dentre outros. A empresa explora intensamente esses aspectos através do pagamento de metade do plano de saúde particular, atendimento odontológico grátis, monitoramento da saúde pelo RH, mês da qualidade de vida com grande ênfase em promoção da saúde e prevenção de doenças, além de programas diários para prevenção de acidentes. Os depoimentos nesse sentido são de grande força.

O plano de saúde é uma bênção. (COLABORADOR 2).

É muito importante, até pra família do funcionário [...] é como você ganhar um presente. Você ver que fazer um exame num hospital público, a dona de casa leva um mês ou dois pra marcar o exame. Na Unimed você faz imediato. (COLABORADOR 7).

O DDS (Diálogo Diário de Segurança) [...] ajuda muito. O colaborador que disser que não ajuda, é porque ele não está participando, pois todo dia ele escuta algo novo e ele diz que às vezes isso não lhe interessa, mas um dia pode precisar. (COLABORADOR 10).

Foi ótimo porque a gente trocou nossas cadeiras, as cadeiras anteriores eram horríveis. (COLABORADOR 3).

As categorias “preservação ambiental” e “ações sociais” são as que possuem um caráter de responsabilidade social com viés externo. Elas são as principais responsáveis por fazer com que o colaborador tenha orgulho de fazer parte de uma empresa que efetivamente contribui para um mundo melhor, o que no caso específico da empresa pesquisada proporciona também maior segurança e um excelente relacionamento com comunidade do seu entorno. Encontramos em Walton (1973) a relevância social da vida do trabalho como uma dimensão que liga a imagem da organização com a satisfação e motivação do colaborador e

também Fernandes (1996) que apresenta argumento idêntico. São muitos os depoimentos de reforço dessa categoria.

Preservação ambiental – eu também tenho na minha obra, nós somos exemplo hoje pro nosso cliente. Eu [...] organizei essa parte, fica um marketing de primeira qualidade. (COLABORADOR 2).

Positivamente, sim. Eu acho que você quebra um pouco [...] aquele perfil de seriedade da obra, você começa a massagear mais o psicológico, o coração, você ajuda o próximo. (COLABORADOR 4).

Eu acho que as ações sociais reduzem o estresse. Pois quando você está fazendo uma boa ação, você se sente fazendo sua parte. Mas no momento que você faz querendo se auto promover, é diferente. A empresa faz as coisas dentro da comunidade. Se todo mundo fizesse alguma coisa, com certeza o nível de marginalidade seria diferente, mas não é. Por que? Porque nós somos uma minoria. Nós nos sentimos muito satisfeitos com isso. (COLABORADOR 10).

Ajuda e [...] se todo mundo fizesse um pouquinho nós não tinha o país que nós temos hoje [é importante] não só pra o funcionário, mas também para o vizinho que mora aqui perto. (COLABORADOR 7).

A ação social dá até um orgulho [...] muita gente que entra aqui entra e visita e vê o que acontece ali atrás, você se sente até um pouco orgulhoso. (COLABORADOR 9).

Um dos depoimentos mais fortes nesse sentido foi dado pelo diretor da empresa, que consegue traduzir o sentimento de missão da empresa junto a comunidade do seu entorno e com a sociedade em geral, o que espelha o significado que ela atribui à responsabilidade social empresarial em seus foco externo.

Todas nossas ações sociais visam resgatar nessa comunidade o respeito pelo outro, eles se sentem respeitados [...] fazer de cada criança um futuro cidadão, para amanhã a gente mudar esse mundo que está aí. Então, essas 500 crianças em atendimento e as mais de 2000 já atendidas elas ficam com uma semente dentro delas. Acredito que a saída é essa. Enquanto nós não acordarmos, nós que somos classe média e tivemos a sorte de estudarmos em universidades boas [...] de ter acesso a tudo, nós temos uma responsabilidade muito grande [...] nós somos o único elo que existe entre eles – o miserável que morre de fome, que não tem nada e o governo. Nós somos o único elo. Mas como a classe média, os empresários são muito egoístas, gera-se ao invés de um elo, gera-se um vácuo. E é uma loucura isso, pois na hora que você não tem como atingir o outro lado da ponte, parece que tem um buraco, é intransponível, parece que você se sente no meio do oceano. E eu vejo que nossa empresa, assim como outras empresas que estão começando a acordar, são como uma bóia, só que essa bóia só consegue salvar um ou outro, ela não consegue salvar todos. E você vê um mundo de gente morrendo a mingua [...] e você tendo uma reserva de bóias guardadas, absurda, ali aquele reservatório enorme cheio de bóias e por incrível que pareça a coisa está cada dia piorando e as pessoas achando que a solução é aumentar ainda mais esse vácuo, esse buraco, a pessoa acha que a solução é blindar o carro, é não sair de casa, é aumentar a segurança. Isso é uma falta de inteligência que às vezes eu não sei quem é classe média e quem é que é pobre, às vezes me dá um pouco de dúvida. Porque nossos filhos não podem mais brincar na rua, mas o pobre pode, que é uma riqueza você poder deixar

seus filhos brincarem no meio da rua, correr, subir em árvore, sem saber onde ele está, sem se preocupar se ele vai vir para o almoço ou se ele não vai, que é o que gente vivia e agora não vive mais (DIRETOR).

A categoria “oportunidade para aumento de escolaridade e aperfeiçoamento profissional” é a que busca oferecer ao colaborador uma melhoria da sua formação profissional, aumentando suas oportunidades de crescimento profissional e sua empregabilidade. Na literatura encontramos Walton (1973) e suas dimensões oportunidade imediata para a utilização e desenvolvimento da capacidade humana e oportunidade futura para crescimento contínuo e segurança e em França (1996) temos a educação para o trabalho na dimensão social do indicadores BPSO-96. Um dos depoimentos mostra o valor intangível que a educação pode ter na vida das pessoas, quando aqueles que tiveram poucas oportunidades de estudo tem a chance de voltar a estudar. Acreditamos que isso conte muito para a percepção de qualidade de vida no trabalho dos colaboradores.

O treinamento: você começa a ver que no início a gente ficava batendo na tecla que eles tinham que estudar, que treinar, que fazer curso e eles não estavam nem aí. [...] mas aí a gente passou a obrigar [...]. E agora já está diferente, no mês que eu não faço nenhum curso eles perguntam por que não teve. E isso repercute também na família, tiveram uns que voltaram a estudar. O que mais me emocionou foi um rapaz que disse assim ‘desde que a senhora ficou me obrigando e que eu não queria, mas fui e cheguei em casa e pude ensinar o dever do meu filho foi o dia que eu vi que realmente era bom estudar’. (GERENTE DO CONHECIMENTO).

Tem outros fatores [...] porque o interesse da empresa é ajudar todo mundo crescer [...] eu acredito que pelo menos nesse momento que a gente tá fazendo o curso [...] eu acredito que melhore muito. (COLABORADOR 6).

Cursos também, cursos que incentivam, sempre têm na sua área, então se você tiver algum curso interessante você traz, aí conversa com os recursos humanos, aí tem a ajuda no custo desse curso. (COLABORADOR 8).

Dois categorias que traz grandes contribuições aos aspectos de integração entre colaboradores e ajudam a reduzir o estresse e elevar a qualidade de vida são as “atividades esportivas e lazer” e “atividades sócio-culturais”, as quais são traduzidas em atividades de relaxamento e descanso durante horário de trabalho, momentos de confraternização, lazer e descanso e oportunidades de integração entre os colaboradores. No modelo de Walton (1973) duas dimensões abordam essa questão, quais sejam: o trabalho e o espaço total da vida e a integração social na organização de trabalho. Já para os indicadores BPSO-96 de França (1996) temos na dimensão social a temática da ginástica laboral, que na empresa, existe sob a forma de dicas e orientações, e de atividades culturais e esportivas. Outros autores também dão grande importância a prática de estilos saudáveis de vida (COELHO NETO; ARAÚJO, 1998) e atividades físicas e programas de lazer (COZZO; BATISTA, 2005). Numa empresa

do ramo da construção civil, o lazer é sem dúvida um grande motor da qualidade de vida no trabalho, em especial para os colaboradores da obra, conforme vemos nos depoimentos.

Mesmo quando a gente não tinha um campo de futebol, a gente alugava um campo. Não importa se estamos em Sobral, em Recife, a gente tinha acesso. (COLABORADOR 13).

Nós temos todos os meses reuniões gerais. Contribui muito. A gente sempre tem um fogo sendo acesso para um churrasco, uma cerveja, brincadeira com os amigos, isso é muito bom, é excelente. (COLABORADOR 13).

A última categoria que abordamos é a de “benefícios sociais oferecidos”, as quais tem relação direta com aumento da remuneração e um maior tempo de lazer e descanso, em especial para os colaboradores das obras que recebem transporte gratuito em carro próprio da empresa e podem ganhar duas horas diárias de seu tempo em casa com sua família. Para Walton (1973) esse indicador se chama compensação adequada e justa e para França (1996) está inserido na dimensão biológica de seu modelo como sistema de alimentação e benefícios familiares. A empresa pesquisada oferece transporte, cesta básica e almoço grátis, ou seja, sem realizar descontos, o que é um aumento direto da remuneração do colaborador. Essas questões para os colaboradores das obras tem grande impacto em sua QVT como vemos nos depoimentos.

A gente não pega ônibus, já é uma grande coisa, você não tem esse estresse, nós temos carro a nossa disposição. Isso é excelente. Não tenha dúvida. (COLABORADOR 13).

Benefícios sociais ajuda muito. A empresa não nos cobra transporte, tem cesta básica, tem almoço grátis. Ela não nos cobra nada. (COLABORADOR 10).

Citamos trechos extraídos da entrevista do diretor, que nos pareceu importante destacar, pois reforçam a visão da empresa sobre sua responsabilidade social e sobre suas práticas de QVT, além de apresentar resultados concretos atingidos por essas práticas, tais como a rotatividade praticamente zero da empresa.

Responsabilidade social interna é você melhorar a vida do colaborador, conseguindo que ele fique 2 horas a mais em casa todos os dias por conta do transporte gratuito que oferecemos.

É também investir na compra de um terreno e na construção de um mini-hotel para servir de alojamento para nossos 40 colaboradores localizados em um obra em outro estado, além de trazer uma pessoa do Ceará para cozinhar, lavar roupas e cuidar da roupa de cama; também é a construção de um campo de futebol ao lado para que eles pudessem ter lazer. Antes eles ficavam espalhados em casas alugadas e agora tem um local seu e com todo conforto.

Cada funcionário quando nasce um filho ganha um salário, como forma de nós comemorarmos essa nova vida na família da empresa.

Os clientes ficam muito surpresos quando voltam a nos contratar 10 anos depois e encontram os mesmos colaboradores no escritório e nas obras. Nossa rotatividade é praticamente zero (DIRETOR).

Para nos aprofundarmos no mapeamento das práticas de QVT, procuramos obtermos informações sobre seus beneficiários, custos envolvidos, quem os gerencia, há quanto tempo são desenvolvidos e qual sua frequência. Por isso desenvolvemos um formulário que foi inserido no roteiro de entrevista da responsável pela área de QVT. Essa coleta de informações gerou um resultado bem denso, o qual foi devidamente tabulado e apresentado na Tabela 4. Nosso universo era formado pelo conjunto das 55 ações de QVT identificadas e para cada item avaliado medimos sua frequência relativa em relação ao total de ações do universo.

TABELA 4 – CARACTERIZAÇÃO DOS PROGRAMAS DE QVT

CONTINUA

CARACTERÍSTICAS	DESCRIÇÃO	FREQUÊNCIA ABSOLUTA	FREQUENCIA RELATIVA
QUEM É BENEFICIADO	Exclusivo do escritório	24	43,60%
	Exclusivo da obra	7	12,80%
	Ambos	24	43,60%
	TOTAL	55	100,00%
EXISTEM CUSTOS ENVOLVIDOS	Orçamento exclusivo para o projeto	25	45,50%
	Orçamento incorporado aos demais custos da empresa	18	32,70%
	Sem custos	12	21,80%
	TOTAL	55	100,00%
QUAL ÁREA É RESPONSÁVEL	Gerência do Conhecimento	16	29,10%
	Recursos Humanos	28	50,90%
	Responsabilidade Social	4	7,30%
	Gerência Administrativa	7	12,70%
	TOTAL	55	100,00%
HÁ QUANTO TEMPO É DESENVOLVIDA	13 anos	2	3,60%
	11 anos	1	1,80%
	8 anos	1	1,80%
	7 anos	1	1,80%
	6 anos	17	31,00%
	5 anos	3	5,50%
	4 anos	6	10,90%
	3 anos	9	16,40%
	2 anos	7	12,70%
	1 ano	6	10,90%
	Menos de 1 ano	2	3,60%
TOTAL	55	100,00%	
COM QUE FREQUÊNCIA É REALIZADA	Permanente	23	41,80%
	Diária	4	7,30%
	Semanal	6	10,90%
	Mensal	7	12,70%
	Trimestral	3	5,50%

TABELA 4 – CARACTERIZAÇÃO DOS PROGRAMAS DE QVT

			CONCLUSÃO
COM QUE FREQUÊNCIA É REALIZADA	Semestral	4	7,30%
	Anual	6	10,90%
	Eventual	2	3,60%
	TOTAL	55	100,00%

Fonte: elaborado pelo autor (2006).

Ao analisarmos alguns dos resultados da Tabela 4, percebemos que existe um equilíbrio entre os beneficiários dos programas de QVT, com 43,6% das ações impactando simultaneamente os colaboradores dos escritórios e das obras, outros 43,6% exclusivamente para os do escritório e 12,7% apenas para os das obras. Isso mostra que as práticas de QVT estão disseminadas em toda a empresas, mesmo que ainda haja uma maior concentração de ações no escritório.

Em relação aos investimentos feitos nas ações, encontramos 78,2% delas com custos permanentes e 21,8% sem custos permanentes. Consideramos relevante o fato de mais de um quinto de todas as ações não apresentarem custo financeiros fixos para a empresa, seja porque os mesmos já foram incorporados, sejam porque são ações que envolvem apenas o tempo das pessoas, o que certamente tem um custo, porém, não gera custo financeiro adicional. Avaliando as ações com custos monetários, temos 45,5% com um orçamento próprio e 32,7% com seus custos incorporados no orçamento da empresa sem um destaque especial. Por esse motivo, a empresa não dispõe de um valor consolidado para suas ações de QVT. O fato de quatro quintos das ações representarem custos para a empresa, nos parece prova de que ela considera tal investimento como algo relevante e estratégico para seus negócios.

A principal gerência responsável pelas iniciativas de QVT é a gerência do conhecimento, a qual as áreas de recursos humanos e responsabilidade social estão subordinadas, ou seja, quase 90% das ações se concentram nessa gerência. Ressalta-se o fato de que 29,1% das ações são coordenadas diretamente pela gerente do conhecimento, fato explicado, em parte, pelo reduzido tamanho do quadro funcional no escritório ou da concentração de pessoas em áreas técnicas da construção civil e engenharia, áreas-chave da empresa.

Outro dado que nos parece bem consolidado diz respeito a maturidade das ações de QVT na empresa, pois 45,4% delas existem há pelo menos 5 anos e 72,7%, há pelo menos 3 anos. Esse dado revela que nossa opção de entrevistar apenas colaboradores que tivessem pelo menos 3 anos de empresa foi acertada, pois garantiu que os mesmos pudessem se

manifestar sobre a grande maioria das ações promovidas pela empresa na área de QVT. Pelos dados pesquisados, apenas 14,5% das ações têm um ano ou menos. Qualquer empresa que investe por tanto tempo em ações dessa natureza, certamente o faz por acreditar na sua importância. Acreditamos relevante citar que 7,3% das ações tem mais de 10 anos de existência.

A frequência com que as ações são desenvolvidas revelou que elas têm um impacto constante nos colaboradores, visto que quase 50% delas são permanentes (ações que não podem ser medidas em frequência regulares, tais como a coleta seletiva, doação de água ou cadeiras ergonômicas) ou mesmo diárias e outros 23,6% delas tem frequência semanal e mensal. Isso mostra uma constância de práticas de QVT impactando os colaboradores.

Para concluir, citamos mais alguns depoimentos do diretor da empresa e que nos pareceram ilustrativas de sua postura e visão para a responsabilidade social, QVT e estresse no trabalho. Tal postura encontra relação com a visão de teóricos da responsabilidade social como Calsing (2004) que afirma que assumir compromissos sociais pode gerar vantagens competitivas e resultados favoráveis para as empresas ou Chaves e Ashley (2005) que apostam na capacidade de obter maior comprometimento e lealdade dos colaboradores. A retenção de pessoal e a produtividade dos colaboradores são explícitas na fala do diretor.

Na realidade, nas reuniões que fazemos com o cliente, sempre, desde que eu comecei há 18 anos, o cliente tem reclamado de atrasos da engenharia civil, mas da instalação ele nem falam, e eu tenho uma explicação para isso. A civil não consegue ter sempre a mesma equipe, a cada obra é uma equipe nova, quando muito ela consegue manter o mestre, o engenheiro, mas a equipe é diferente e quando você não consegue ter esse vínculo, esse compromisso, esse comprometimento, essa amizade, essa relação duradoura, você não consegue ter um resultado bom (DIRETOR).

Outro aspecto que reforça a visão inovadora da empresa pesquisada e que apresenta está de acordo com a visão de Neto e Froes (1999, p. 78) quando defende uma atuação da empresa com base no “investimento no bem-estar dos funcionários e seus dependentes e num ambiente de trabalho agradável”, pode ser percebida no depoimento.

[...] uma vez um empresário daqui do Ceará me disse que tinha ido numa empresa que tinha área de churrasqueira, de futebol, e que isso era coisa de multinacional e não era coisa aqui para o Ceará. Isso me impressionou muito, pois era um grande empresário, um industrial. A gente tem esse cuidado, de ter uma sede onde o funcionário se sinta bem, de ter uma sala de aula onde a gente possa reuni-los, apresentar um filme, dar aula/cursos, ajudá-los a melhorar [...] fazemos reuniões com a equipe toda, onde repassamos tudo [...] inclusive resultados (receita e despesas). E a área lá atrás é mais um complemento, é um lugar que ele tem para bater uma bola, para fazer um churrasco. Eu acredito que isso dê a ele uma sensação de que a empresa cuida, a empresa não está aqui só para encher os bolsos de dinheiro (DIRETOR).

Acreditamos que as análises e resultados obtidos nesse objetivo geraram importante subsídio para a discussão dos resultados atingidos nos demais objetivos, pois pudemos documentar de forma detalhada as 55 ações de QVT desenvolvidas pela empresa pesquisada. Daremos continuidade com a discussão do objetivo que pretende investigar a existência de algo como um programa de administração do estresse na empresa.

6.2.2 Objetivo 2: investigar a existência de ações relacionadas à administração do estresse no trabalho da empresa pesquisada

Consideramos que são múltiplas as abordagens teóricas a respeito da administração do estresse no trabalho e buscamos identificar alguns dos principais elementos que pudessem caracterizar ações ou programas dentro dessa temática.

Iniciamos com Tamayo, Lima e Silva (2002) que apresenta uma abordagem na qual os programas de administração do estresse no trabalho podem ter quatro diferentes focos: na identificação de fontes potenciais de estresse no trabalho, nas reações das pessoas estressadas, na estrutura relacional entre o estímulo e a resposta e na dinâmica da transação das pessoas com o seu ambiente de trabalho. Para Fulcheri et al. (1995) os programas precisam identificar corretamente os estressores organizacionais e seu sucesso depende deste diagnóstico, pois diferentes tipos de estresse requerem diferentes ações. Diversos estudiosos concordam que para algo na organização ser visto como um estressor, ele precisa ser percebido como tal pelo funcionário (PASCHOAL; TAMAYO, 2004).

Os modelos de administração de administração adotados nesse pesquisa, quais sejam o modelo D/C (Demanda Controle) de Karasek e o modelo ERI (Esforço-Recompensa) de Siegrist pressupõe que a empresa identifique em que nível dentro do modelo os colaboradores se encontram, para que possa ser tomada qualquer ação no sentido de administrar o estresse.

Para Sikora, Beaty e Forward (2004) os modelos tradicionais de administração do estresse simplificam em demasia a experiência dos trabalhadores, pois, para esses autores, sua experiência é não-linear, complexa e dinâmica, com os vários estressores atuando em conjunto, o que mudaria a compreensão dos efeitos causados pelo estresse e a forma de reagir aos mesmos.

Adams (1989 apud DONOVAN; KLEINER, 1994) estabelece nove passos necessários para um programa de gerenciamento do estresse, no qual o primeiro passo é estimar o nível de estresse de cada colaborador.

Em todos os parágrafos anteriores, identificamos uma premissa comum: a necessidade de algum nível de mensuração da ocorrência do estresse ou das reações aos de fatores estressores. Tomando como base tal premissa apresentada na literatura, a conclusão que se deve chegar é que a principal forma de investigar a existência de ações ou programas de administração do estresse no trabalho começa por identificar se a empresa em algum momento já realizou medição do nível de estresse dos colaboradores. E a resposta que obtivemos nos foi dada pela gerente do conhecimento que afirmou que a empresa nunca fez qualquer medição do nível de estresse entre os colaboradores.

Se nos basearmos apenas nesse quesito, podemos concluir que a empresa não desenvolve programas ou ações sistematizadas de administração do estresse, pois a medição do nível de estresse nos parece item imprescindível de tais programas. Porém, se adotarmos uma outra visão a respeito desse assunto apresentada por Caufield et al. (2004), podemos chegar a conclusões distintas. Para esse autor determinadas ações de qualidade de vida no trabalho (QVT) podem agir na prevenção do estresse, impedindo que o mesmo se instale em nível que precise ser administrado, segundo classificação desse autor, no que seria chamado de processo de “prevenção primária do estresse”. Considerando que a empresa pesquisada possui um grande número de ações de QVT (55 conforme exposto no objetivo 1), poderíamos afirmar que a mesma desenvolve ações não sistematizadas de administração do estresse através do conjunto de suas ações em QVT como podemos verificar através de alguns depoimentos.

[...] hoje na empresa, são poucos que têm estresse, até porque a gente tem como uma família nossos companheiros de serviço, então a gente brinca com um, brinca com outro, bate-papo com um, bate-papo com outro, nas horas vagas. Então não tem motivo nenhum de você ter estresse na obra. Acho que não tem nada que cause estresse. (COLABORADOR 13).

As ações sociais ajudam muito a combater o estresse. Isso aqui para quem entende é um negócio fantástico, porque é uma satisfação, não tem como, porque não é todo mundo que faz isso aqui. Tem muita empresa que é bem maior que a nossa e não faz nada. A gente tem um consultório dentário que existe para o atendimento da população, os próprios filhos da gente, isso é muito bom. (COLABORADOR 13).

A gente não pega ônibus, já é uma grande coisa, você não tem esse estresse, nós temos carro a nossa disposição. Isso é excelente. Não tenha dúvida. (COLABORADOR 13).

Eu acredito que o próprio almoço na empresa, num lugar tão agradável seja uma forma de desestressar, a gente almoça, fica por lá, conversa, joga um pouco, fala besteira. Então é uma coisa que você sai um pouco, esquece um pouco aqui e fica lá por baixo. (COLABORADOR 3).

Silva e Marci (1997) corroboram as afirmações dos colaboradores ao afirmar que programas de qualidade de vida no trabalho são eficientes ferramentas para elevar a

resistência ao estresse, promovendo um ganho de estabilidade emocional, de motivação e de eficiência no trabalho, além de auto-imagem e relacionamento.

Os resultados descritos nos objetivos seguintes nos fazem reconhecer que as práticas de QVT adotadas pela empresa tem relação com estresse no trabalho e que os fatores que mais contribuem para o estresse no trabalho podem ser aliviados por ações de QVT. Serão apresentados muitos dados para comprovar essa afirmação, o que inclui no objetivo 5 a revelação de que a empresa possui um quadro de colaboradores com reduzido grau de estresse, o que nos parece ser fruto de programas de QVT que atuam tal qual ações não sistematizadas de administração do estresse no trabalho.

De acordo com visões apresentadas, por um lado, deveríamos afirmar que a empresa não apresenta um programa ou ações sistematizadas de administração do estresse no trabalho, em decorrência da total ausência de qualquer medição do nível de estresse ou de reações a fatores estressores. Porém, de acordo com a visão de que a QVT e a administração do estresse estão intimamente relacionadas, nossa avaliação é a de que os resultados atingidos a partir do grande número de ações de QVT produz um resultado semelhante ao de uma empresa com um programa de administração do estresse. Os objetivos seguintes apresentarão conclusões em sintonia com essa afirmação.

6.2.3 Objetivo 3: identificar as práticas de qualidade de vida no trabalho adotadas pela empresa pesquisada que tenham relação com o estresse no trabalho.

Nessa parte buscamos apresentar fundamentos que identifiquem que práticas de QVT apresentam relação com o estresse no trabalho, pois nos baseamos na visão defendida por Guimarães e Mac Fadden (1999) de que o estresse no trabalho é relacionado com estilo de vida e qualidade de vida no trabalho.

Uma outra visão na qual nos baseamos para analisar essa parte defende a importância de se observar o homem e sua rede de significados e relações para uma melhor compreensão do fenômeno do estresse. Esses autores caracterizam o estresse como um fenômeno tipicamente relacional e dinâmico entre o indivíduo e as demandas do seu ambiente (MORAES; SWAN; COOPER, 1993). Estamos em pleno acordo com essa visão e nos esforçamos por identificar esses aspectos mais subjetivos nas várias entrevistas realizadas, assim como nas análises posteriores dos dados colhidos.

Os resultados dessa parte foram obtidos essencialmente através da seguinte pergunta formulada a todos os entrevistados: “dentre os programas de qualidade de vida desenvolvidos pela empresa, quais você relaciona com a administração do estresse?”

Nossa metodologia durante a entrevista consistiu em primeiramente permitir que os entrevistados dessem respostas totalmente espontâneas, sem qualquer sugestão ou influência. Em seguida, apresentamos uma lista com programas de QVT que eles poderiam usar como base para acrescentar novas respostas caso as mesmas fossem verdadeiras para eles. Chamamos essa parte de perguntas induzidas. A partir das respostas coletadas nas 16 entrevistas com os sujeitos da pesquisa, desenvolvemos a Tabela 5, a qual apresenta algumas áreas sombreadas com os dados mais relevantes a serem comentados.

Os valores expostos na coluna de percentual (%) foram calculados com base no total de 16 entrevistas, comparada com a coluna de frequência (f). Foram feitas tabulações para as respostas espontâneas, para as respostas induzidas e para as duas (consolidada). Optamos por considerar o somatório das respostas espontâneas e das induzidas como uma categoria de análise pelo fato de avaliarmos ambas as respostas igualmente válidas e também por não termos considerado relevante para os objetivos da pesquisa compreender os motivos que levaram os sujeitos a dar uma resposta induzida ao invés de uma espontânea ou vice-versa. Acreditamos que existem fatores interessantes a serem pesquisados na diferença entre essas categorias, porém, consideramos que para nossa pesquisa eles não agregariam tanto valor.

TABELA 5 - PROGRAMAS DE QVT ASSOCIADOS À ADMINISTRAÇÃO DO ESTRESSE

CONTINUA

CATEGORIAS DE PROGRAMAS DE QVT ASSOCIADOS A ADMINISTRAÇÃO DO ESTRESSE	RESPOSTAS					
	ESPONTÂNEA		INDUZIDA		CONSOLIDADA	
	f	%	f	%	f	%
1. Planejamento estratégico participativo	0	0,00%	3	18,75%	3	18,75%
2. Programa de endomarketing e comunicação	2	12,50%	6	37,50%	8	50,00%
3. Relação com chefia	0	0,00%	11	68,75%	11	68,75%
4. Relação entre colaboradores	7	43,75%	6	37,50%	13	81,25%
5. Acompanhamento da saúde	2	12,50%	12	75,00%	14	87,50%
6. Prevenção de doenças e acidentes de trabalho	0	0,00%	12	75,00%	12	75,00%
7. Preservação ambiental	0	0,00%	9	56,25%	9	56,25%
8. Ações sociais	1	6,25%	9	56,25%	10	62,50%
9. Ambiente de trabalho	0	0,00%	4	25,00%	4	25,00%

TABELA 5 - PROGRAMAS DE QVT ASSOCIADOS À ADMINISTRAÇÃO DO ESTRESSE

	CONCLUSÃO					
10. Oportunidade para aumento de escolaridade e aperfeiçoamento profissional	10	62,50%	6	37,50%	16	100,00%
11. Atividades esportivas e lazer	3	18,75%	8	50,00%	11	68,75%
12. Atividades sócio-culturais	5	31,25%	8	50,00%	13	81,25%
13. Benefícios sociais oferecidos	3	18,75%	9	56,25%	12	75,00%

Fonte: elaborado pelo autor (2006).

Os resultados nos parecem conclusivos quanto ao fato de que programas de QVT são percebidos como importante fonte de auxílio na administração do estresse. Destacamos primeiramente as respostas colhidas de forma espontânea e encontramos os seguintes itens mais votados: oportunidade de aumento de escolaridade (62,50%); relação entre colaboradores (43,75%) e atividades sócio-culturais (31,25%).

Nos parece relevante que ao analisarmos as respostas colhidas de forma induzida, ou seja, com a apresentação de uma lista de atividades (APÊNDICE E), percebemos que os colaboradores não foram capazes de associar automaticamente as ações de QVT com a administração do estresse, pois um grande número de respostas emergiu apenas nessa fase da entrevista. Destacamos os três itens mais votados nessa parte, os quais, foram diferentes dos itens da parte espontânea: acompanhamento da saúde (75,00%); prevenção de doenças e acidentes (75,00%); relação com chefia (68,75%) e com resultados bem mais expressivos.

O resultado consolidado das respostas espontâneas e induzidas revela que há grande concordância quanto à importância que diversos programas de QVT têm para a administração do estresse, com destaque para os seguintes que obtiveram taxas maiores que 68,75%, e especialmente o primeiro item que foi a única opção unânime: oportunidade de aumento de escolaridade (100%); acompanhamento da saúde (87,50%); relação entre colaboradores (81,25%); atividades sócio-culturais (81,25%); prevenção de doenças e acidentes (75,00%); benefícios sociais oferecidos (75,00%); relação com chefia (68,75%); e atividades esportivas e lazer (68,75%).

Segue um depoimento que ilustra a importância que os programas de QVT têm para a empresa e seus colaboradores.

Eu sou também dono dessa empresa. Se ela está bem, eu vou estar bem. Se o patrão zela pelo funcionário ele tem retorno. Vai amar o que é dele. Vai cuidar do que é dele. Não vai destruir o que é dele. Nós cuidamos muito dessa empresa, pois somos muito bem cuidados por ela. Uma empresa prestadora de serviços que faz o que ela faz é muito difícil. E olha que eu conheço bastante o mercado. Alguém pode até pagar melhor um pouco, mas

é só por 2 ou 3 meses. Aqui nós temos muitas vezes a possibilidade de ficar em casa e ganhar mesmo sem trabalhar enquanto não tem obra. Isso porque a empresa quer sempre manter o colaborador (COLABORADOR 7).

Para facilitar nossa compreensão da relação entre práticas de QVT e a administração do estresse no trabalho, apresentamos uma forma de classificar programas de administração do estresse no trabalho que nos pareceu muito útil. Ela foi proposta por Giga, Cooper e Faragher (2003) e se baseia nos resultados de um amplo estudo por meio da revisão de 74 estudos internacionais publicados entre 1990 e 2001. Ela divide os programas de administração do estresse em três tipos: (1) focado no indivíduo, (2) no indivíduo e na empresa e (3) apenas na empresa. Avaliamos os três tipos e identificamos que várias das ações da empresa pesquisada poderiam ser encontradas no segundo e no terceiro tipos - focada no indivíduo e na empresa e focada apenas na empresa respectivamente. Apresentamos alguns exemplos de ações dos dois tipos de programas citados e que foram encontrados na empresa pesquisada: grupos de apoio de colegas (trabalho em equipe e rede mútua de apoio), participação e autonomia (incentivo à cooperação entre vários colaboradores), programas de treinamento (com ações em diversos tipos de conhecimentos e habilidades requeridas), características físicas e ambientais (ergonomia do posto de trabalho), comunicação interna, redesenho/reestruturação do trabalho (aumento da autonomia do trabalhador em seu trabalho) ou uma combinação de dois ou mais dos itens citados. Isso significa que apesar dos programas terem sido citados como de administração do estresse, eles poderiam também ser programas de QVT, pois são considerados na empresa pesquisada dessa forma.

Para reforçar nosso ponto de vista citamos uma visão encontrada nos estudos de Tamayo, Lima e Silva (2002) que afirmam que há três níveis de administração de estresse, denominado de prevenção primária que consiste em realizar ações destinadas a modificar ou eliminar fontes de estresse no trabalho, prevenção secundária, que pode ser ilustrada pela gestão do estresse, ou seja, pelas ações depois do estresse estar instalado, mas ainda em níveis administráveis, e finalmente a terciária, por programas organizacionais de assistência médico-psicológica para os empregados com níveis de estresse que precisam de intervenção e tratamento externos, pois apresentam quadros mais sérios e difíceis de administrar.

Se aplicarmos essa visão à empresa pesquisada, podemos com facilidade classificá-la no nível de “prevenção primária” de administração do estresse, pois seu conjunto de ações de qualidade de vida no trabalho agem nas fontes de estresse.

Nossa avaliação é que o resultado relatado nesse objetivo é um indicador de que os programas de QVT desenvolvidos pela empresa são relacionados à administração do estresse, mesmo que não haja essa intenção explícita por parte dela.

6.2.4 Objetivo 4: diagnosticar os fatores que mais contribuem para a elevação ou redução do estresse no trabalho na empresa pesquisada

Apesar do estresse ser uma experiência individual, numerosos fatores podem ser considerados como determinantes do mesmo (JOHNSON et al., 2005). Nesse objetivo buscamos compreender quais são os fatores que vêm fazendo com que o trabalho seja percebido como algo não prazeroso e produzindo estresse nos trabalhadores.

Como detalhamos na metodologia da pesquisa, elaboramos uma lista de fatores estressores (vide APÊNDICE D) com base em diversos autores. Citamos agora alguns deles para explicitar nosso entendimento sobre como compreendemos fatores estressores. De acordo com Vieira, Guimarães e Martins (1999, p. 170) são exemplos de fatores que contribuem para a ocorrência do estresse a “intensificação do ritmo de trabalho, a padronização, o empobrecimento dos gestos, a sensação de descartabilidade, a ausência de significado do trabalho, a competição com outros trabalhadores, e a vigilância das chefias e dos próprios colegas”.

Para compreender quais fatores mais contribuem para a elevação ou redução do estresse, buscamos nos basear nas percepções que colaboradores têm sobre essa temática. Para tanto foi feita a seguinte pergunta aberta “quais as situações de trabalho que você associa à ocorrência de estresse?”

Tal qual no objetivo anterior e para obtermos o melhor resultado possível sem interferências do pesquisador, primeiramente colhemos respostas espontâneas. Em seguida apresentamos uma lista de fatores estressores colhidos na literatura dessa área, de modo que os entrevistados pudessem ampliar sua resposta anterior, caso houvesse o reconhecimento de que algum fator estressor importante tinha sido esquecido. Importante ressaltar que 100% das respostas espontâneas são perfeitamente correlacionadas a algum dos fatores estressores dessa lista, o que permitiu a tabulação apresentada na Tabela 6. Incluímos também os dois modelos de administração do estresse usados para essa pesquisa (D/C – Demanda-Controle e ERI – Esforço-Recompensa), os quais serão comentados após a análise quantitativa da Tabela 6.

TABELA 6 - FATORES ESTRESSORES PERCEBIDOS DE FORMA ESPONTÂNEA E INDUZIDA

Nº	FATORES ESTRESSORES	MODELOS		RESPOSTAS					
		D/C	ERI	ESPONTÂNEA		INDUZIDA		CONSOLIDADA	
				f	%	f	%	f	%
1	Falta de equilíbrio entre tempo para o trabalho e para a família			0	0%	3	18,75%	3	18,75%
2	Más condições físicas do ambiente de trabalho (iluminação, barulho.)			2	12,50%	1	6,25%	3	18,75%
3	Excesso de pressão por metas e prazos			11	68,75%	3	18,75%	14	87,50%
4	Sobrecarga de informações			1	6,25%	4	25,00%	5	31,25%
5	Sobrecarga de responsabilidade			4	25,00%	5	31,25%	9	56,25%
6	Excesso de mudanças tecnológicas			0	0,00%	1	6,25%	1	6,25%
7	Má relação com a chefia			4	25,00%	3	18,75%	7	43,75%
8	Má relação com colegas			2	12,50%	0	0,00%	2	12,50%
9	Baixo envolvimento na tomada de decisões na empresa			1	6,25%	3	18,75%	4	25,00%
10	Falta de estabilidade no emprego			0	0,00%	1	6,25%	1	6,25%
11	Falta de perspectivas de desenvolvimento de carreira			0	0,00%	1	6,25%	1	6,25%
12	Insatisfação com remuneração			2	12,50%	0	0,00%	2	12,50%
13	Clima organizacional ruim			0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%

Fonte: elaborado pelo autor (2006).

Do mesmo modo como calculado na Tabela 5, os valores expostos na coluna de percentual (%) foram calculados com base no total de 16 entrevistas e comparados com a coluna de frequência (f). Foram feitas tabulações para as respostas espontâneas, para as respostas induzidas e para a consolidação das duas. Junto com as análises da Tabela 6, também fazemos algumas inserções de depoimentos que ilustram os fatores comentados.

Nas respostas espontâneas foram descobertos três fatores de maior peso na produção de estresse nos colaboradores, com destaque para o primeiro: excesso de pressão por metas e prazos (68,75%); sobrecarga de responsabilidades (25,00%); e má relação com a chefia (25,00%).

Um dado que nos pareceu bem relevante a respeito da fase de entrevista com a lista de fatores, foi o fato de 63% dos entrevistados (10) terem ampliado suas respostas após serem expostos a essa lista. Nessa parte, os dois itens mais votados foram: sobrecarga de responsabilidades (31,25%) e sobrecarga de informações (25,00%). Esse fato nos indica que

muitos fatores estressores não são percebidos espontaneamente como tal, sendo necessário que alguém os induza a tal compreensão. Isso parece acontecer por conta do ambiente da empresa não apresentar nível elevado de estresse, porém, este item será abordado concretamente no próximo objetivo.

Analisamos as respostas de forma consolidada, ou seja, juntando as respostas espontâneas e as induzidas e obtivemos como fatores mais estressores para os colaboradores da empresa as mesmas respostas da fase espontânea, porém, em um nível bem mais alto para os itens 3 e 5, citados em primeiro e segundo lugar: excesso de pressão por metas e prazos (87,50%); sobrecarga de responsabilidades (56,25%); e má relação com chefia (43,75%).

O fator estressor de maior impacto é o excesso de pressão por metas e prazos. No setor específico da empresa pesquisada isso é muito evidente. Colhemos alguns depoimentos que ilustram essa tendência. “Nossos clientes querem tudo para ontem” (DIRETOR). “Aqui na empresa tudo é para ontem. A indústria não pode parar, a cada minuto de máquina ou de instalação parada representam milhões de reais não faturados” (GERENTE DO CONHECIMENTO).

Consideramos relevante a afirmação de que há uma forte tendência ao estresse em empresas que atuam nesse setor, pois existem fatores que a distinguem de trabalhos mais convencionais como afirma a gerente do conhecimento. “É um período que, normalmente a indústria descansa, quando há parada de pátio, pode acontecer de termos que executar o serviço todo em 24 horas. Isso gera um fator de estresse muito elevado” (GERENTE DO CONHECIMENTO).

Consideramos que os seguintes fatores merecem ser apresentados, por terem obtido a menor quantidade de citações (de 0 a 12,75%), respectivamente: o clima organizacional ruim, a falta de perspectivas de desenvolvimento de carreira, a falta de estabilidade no emprego, o excesso de mudanças tecnológicas, a má relação com colegas e a insatisfação com remuneração. Destacamos o item “clima organizacional ruim”, o qual foi o único a não ter nenhuma menção nas entrevistas. Isso é uma prova de que a empresa mantém um bom clima de trabalho. Comentamos cada um dos itens e os relacionamos com as práticas de QVT abordadas no objetivo anterior.

O item com menor número de citações – clima organizacional ruim - não possui ações de QVT especificamente direcionadas para ele, porém, podemos afirmar que diversas práticas concorrem diretamente para se proporcionar um clima organizacional bom e assim evitar esse fator importante estressor. Verificamos alguns depoimentos nesse sentido .

Não, o clima é bom, é uma equipe muito boa, é difícil ter uma pessoa que desempenha, sempre quando está a turma toda é uma família. A pessoa sai [...] é mandado embora, mas na hora que tem uma obra manda chamar de novo, sempre são os mesmos. (COLABORADOR 1).

O clima é bom, a gente já vem com outra visão. O padrão da empresa é que todas as pessoas são legais, o ambiente dela é todo organizado, onde a gente chega, recebe a gente bem, é como um pai e uma mãe. (COLABORADOR 11).

A empresa é uma família. (COLABORADOR 13).

Dois fatores que geram grande estresse no mundo corporativo são a falta de estabilidade no emprego e a insatisfação com a remuneração. Também nesse ponto temos depoimentos que revelam que esses itens são fatores de elevação da qualidade de vida e não de estresse para os colaboradores, como os depoimentos reforçam.

A gente tem uma equipe de mais ou menos 30 a 40 pessoas que a gente consegue manter, independente da quantidade de obras. Se o número de obras diminuir a gente dá férias ou a pessoa fica em casa a disposição. (GERENTE DO CONHECIMENTO).

A empresa recolhe os filhos, se tiver uma obra que precise de 200 pessoas ela chama todos os antigos, aqueles que já trabalharam aqui. (COLABORADOR 1).

Porque a gente paga participação de resultado, então as pessoas recebem até um 14º e às vezes até um 15º no final do ano. (GERENTE DO CONHECIMENTO).

Há uns três anos atrás havia uma reclamação sobre o fato dos salários estarem baixos, a gente foi jogando um monte de informações de cesta básica, do fato do vale transporte e da refeição que não são descontados, a gente dá o fardamento novo, damos também bolsas, camisas e etc. que desfoca a visão deles sobre o salário e eles começam a ter outras visões (GERENTE DO CONHECIMENTO).

Em relação aos modelos de administração do estresse adotados no trabalho e detalhados na seção teórica e metodológica, temos o modelo “Demanda-Controle”, que apresenta a premissa de que a exigência no trabalho resulta da combinação das dimensões demanda por trabalho e o controle que o trabalhador tem sobre o mesmo. Segundo esse modelo existem quatro classificações de trabalho: trabalhos ativos (alta exigência e alto controle), trabalhos passivos (baixo nível de exigência e de controle), trabalhos de muita tensão (alto nível de exigência e baixo nível de controle) e trabalhos de pouca tensão (baixa exigência e alto controle). Esse modelo apresenta ainda uma terceira dimensão - apoio social do trabalho – a qual enfatiza a importância das relações sociais no trabalho como um dos elementos capazes de reduzir o estresse no trabalho (MARTINS; GUIMARÃES, 2004).

Ao analisarmos os resultados consolidados, vemos que dos quatro fatores mais estressores, três deles se encaixam no modelo D/C, o que indica que os trabalhadores

provavelmente são do tipo “ativo” e de “muita tensão”. Em nossa avaliação, tal classificação espelha a realidade da empresa pesquisa, pois encontramos alta exigência em todos os colaboradores e alto nível de controle apenas com os gerentes do escritório, como podemos observar pelos depoimentos.

Também no nosso caso a pressão do cliente é muito grande pelos prazos, tem que ser rigoroso, tem um cronograma, no dia que foge um pouquinho as cobranças vem, isso eleva também, estressa a gente. (COLABORADOR 2).

Os prazos são curtos que às vezes fica muito difícil cumprir esses prazos, eles são dados, por exemplo, de tarde pra você fazer esse orçamento pra amanhã. (COLABORADOR 3).

Não é tão doentio, mas eu me preocupo muito com prazo. Prazo é estressante. (COLABORADOR 7)

Porém, o resultado de nossa pesquisa revelou que a empresa não apresenta um quadro de estresse generalizado (vide objetivo 5), então como explicar esse resultado. Avaliamos que o terceiro fator desse modelo (apoio social do trabalho) é um dos grandes responsáveis por amenizar os fatores estressores e produzir um quadro diferente do que se poderia prever, com grande número de trabalhadores de “muita tensão”.

Já o modelo “Desequilíbrio entre esforço e recompensa no trabalho” (ERI) postula que a falta de reciprocidade entre esforço e recompensa (salários ou benefícios, estima e valorização no trabalho e promoção e segurança no emprego) produz reações ao nível emocional e fisiológico que poderão conduzir a um estado de estresse (GUIMARÃES; SIEGRIST; MARTINS, 2004). As combinações de tipo de trabalho que esse modelo apresenta são as seguintes: alto custo/esforço e alta recompensa, baixo custo/esforço e alta recompensa, alto custo/esforço e baixa recompensa e baixo custo/esforço e baixa recompensa. Em geral, as situações de alto custo/esforço, independente da recompensa, são encaradas como estressantes, assim como as de baixa recompensa (GUIMARÃES; FREIRE, 2004).

Esse modelo, diferentemente do modelo D/C, utiliza mais informações subjetivas, pois reconhece que cada pessoa possui uma forma particular de reagir aos esforços de trabalho, podendo existir casos de pessoas que vivenciem as mesmas situações, mas apresentam níveis diferentes de percepção desse custo/esforço e mesmo das recompensas apresentadas.

Analisamos os resultados consolidados e vemos que os três fatores estressores desse modelo estão entre os menos citados. Considerando que os trabalhadores se encaixariam com facilidade na situação de alto custo/esforço, em virtude da grande pressão por prazos e metas, e portanto, de acordo com o modelo, seriam propensos ao estresse, concluímos que a nítida percepção de alta recompensa produz um equilíbrio capaz de reduzir o estresse que

deveria ser causado pelo alto custo/esforço. Tal situação confirma o fato dos fatores estressores desse modelo aparecerem com pequeno número de citações nas entrevistas.

Nossa conclusão com os dados analisados nesse parte é que os principais fatores estressores que existem na empresa se encontram em um nível controlado e são equilibrados por práticas que trazem satisfação, bem-estar, ou seja, qualidade de vida no trabalho. Em nossa opinião, sem essas práticas que propiciam esse equilíbrio, a percepção de fatores estressores seria bem bem mais elevado e o estresse também.

6.2.5 Objetivo 5: verificar a ocorrência de estresse no trabalho entre os colaboradores da empresa pesquisada

Esse objetivo é o que nos permitiu verificar a ocorrência de estresse nos colaboradores, informação de grande importância para toda a pesquisa e objetivos anteriores.

Para tanto, aplicamos um formulário para descobrir a ocorrência de sintomas de estresse com base em Lipp e Rocha (1996), pois conforme Lipp (1999) quando o indivíduo não consegue mais lidar com a tensão emocional, o corpo e a mente dão sinais de alerta. O momento em que os sinais e sintomas aparecem, marca o limite da resistência. O formulário aplicado está disponível no APÊNDICE F.

Para fazer a análise da ocorrência do estresse seguimos as orientações dados por Lipp e Rocha (1996) e que estão descritas no item 5.9 (procedimento para análise dos dados). Em resumo, os colaboradores entrevistados que apresentarem de 1 a 12 sintomas estão no 1º estágio do estresse e 13 ou mais no 2º estágio.

Apesar de não ser nosso objetivo avaliar o nível de estresse apresentado, mas apenas sua ocorrência, nos preocupamos com o fato do intervalo do 1º estágio ser tão dilatado (12 itens). Sabemos que ao “fazer um diagnóstico do estresse é necessário considerar o estágio do processo presente, pois [...] muitas vezes se diagnostica que a pessoa está estressada independentemente da seriedade ou de onde se situa na reação complexa do estresse” (LIPP, 2004, p. 56). Por esse motivo, resolvemos investigar de forma superficial o “nível” de estresse percebido, a qual comentaremos mais a frente.

Os resultados da aplicação do formulário foram tabulados e apresentados na Tabela 7. A partir da avaliação da quantidade de sintomas relacionados à ocorrência de estresse, podemos determinar a ocorrência de estresse no quadro de colaboradores.

TABELA 7 - QUANTIDADES DE SINTOMAS CITADOS RELACIONADOS À OCORRÊNCIA DO ESTRESSE

SINTOMAS COM OCORRÊNCIA NOS ÚLTIMOS 30 DIAS E COM MAIS DE 3 OCORRÊNCIAS NA ÚLTIMA SEMANA						
CATEGORIAS	ESCRITÓRIO		OBRA		CONSOLIDADO	
	f	%	f	%	f	%
zero estresse controlado	3	50,00%	7	70,00%	10	62,50%
1 a 12 1º estágio de estresse	3	50,00%	3	30,00%	6	37,50%
+ de 12 2º estágio de estresse	0	0%	0	0%	0	0%
TOTAL	6	100,00%	10	100,00%	16	100,00%

Fonte: elaborado pelo autor (2006).

Os números na Tabela 7 que estão em negrito indicam colaboradores apenas com estresse em 1º estágio, com os seguintes dados: 37,50% do total da empresa, sendo 50,00% no escritório e 30,00% nas obras. Acreditamos que os colaboradores do escritório estejam mais estressados do que os da obra, em virtude da alta demanda psicológica que se dá no escritório, local que concentra o acompanhamento do cumprimento dos prazos e custos envolvidos nas obras e onde se concentram também os gerentes e supervisores. Nas obras estão os encarregados e operários, onde a demanda física sobressai sobre a mental.

Ao aplicarmos as categorias descritas no modelo de administração de estresse “Demanda-Controlle”, temos que os colaboradores do escritório podem ser tanto do tipo “ativo” (alta exigência e alto controle, diretor e gerentes), como do tipo de “muita tensão” (alta exigência e baixo controle, demais colaboradores), sendo esse último o predominante nas obras. Considerando o modelo “Desequilíbrio entre Esforço e Recompensa”, temos que as situações de alto custo/esforço são estressoras, independente da recompensa. Acreditamos que a demanda, especialmente a psicológica, é maior no escritório do que na obra, onde o esforço físico necessário sobressai. Tal situação confirma o resultado citado na Tabela 7.

Apesar do resultado apresentar um quadro de maioria dos trabalhadores sem estresse (62,50%), a percepção que temos é que o instrumento usado não foi capaz de captar a situação de estresse dos colaboradores de modo realista, ou seja, acreditamos que existem sutilezas em relação ao fato de 37,50% apresentarem-se no 1º estágio de estresse e buscamos fundamentar nossa opinião.

Se compararmos com resultados de algumas pesquisas sobre estresse no trabalho, o quadro da empresa é muito positivo, segundo a pesquisa anual sobre estresse realizada pela

Isma-BR (International Stress Management Association) com 752 profissionais de empresas brasileiras ao final de 2004, os resultados revelam que 65% dos entrevistados consideram seu nível de estresse de regular a péssimo (FOLHA DE SÃO PAULO, 2006).

É importante lembrar que os questionários dos modelos de administração do estresse adotados nessa pesquisa (D/C e ERI) ainda não foram traduzidos e validados para o português e o inventário de sintomas de estresse de Lipp (1999), no qual nosso formulário se baseou, é o mais usado em pesquisas dessa natureza.

Consideramos a disponibilidade de dados que o formulário permite e buscamos aprofundar a análise dos mesmos de modo a compreender melhor em que nível o estresse detectado (1º estágio) se apresenta, visto que o intervalo de 12 sintomas nos pareceu muito amplo para a classificação proposta.

De acordo com Lipp (2002), em um questionário com 10 sintomas, quem apresenta de 1 a 3 sintomas, pode ser classificado como tendo um estresse leve, quem apresenta de 4 a 8 um estresse alto e acima de 8 um estresse agudo. Como nosso formulário apresenta 20 sintomas, fizemos uma adaptação, de modo a mostrar a equivalência entre os dois instrumentos citados - Lipp e Rocha (1996) e Lipp (2002) – conforme pode ser visto na tabela 8.

TABELA 8 – EQUIVALÊNCIA ENTRE INSTRUMENTOS DE MEDIÇÃO DE NÍVEL DE ESTRESSE

LIPP (2002)		ADAPTAÇÃO DE LIPP E ROCHA (1996) COM BASE EM LIPP (2002)	
Nº SINTOMAS	NÍVEL DE ESTRESSE	Nº SINTOMAS	NÍVEL DE ESTRESSE
1-3	LEVE	1-6	LEVE
4-8	ALTO	7-16	ALTO
9-10	AGUDO	17-20	AGUDO

Fonte: elaborado pelo autor (2006).

A partir dos dados coletados no formulário aplicado (LIPP; ROCHA, 1996), elaboramos outra tabela que pudesse revelar de forma detalhada o número de sintomas percebidos pelos colaboradores estressados e com base na Tabela 8 determinar outra classificação para o nível de estresse percebido.

TABELA 9 – NÍVEL DE ESTRESSE DOS COLABORADORES SEGUNDO LIPP (2002)

Nº COLABORADORES ESTRESSADOS	Nº SINTOMAS	% ENTREVISTADOS ESTRESSADOS	NÍVEL DE ESTRESSE		
			LEVE (1 a 6)	ALTO (7 a 16)	AGUDO (17 a 20)
3	1	18,75%	3	0	0
0	2	0,00%	0	0	0
2	3	12,50%	2	0	0
1	4	6,25%	1	0	0
6	TOTAL	37,5%	6	0	0

Fonte: elaborado pelo autor (2006).

Ao analisarmos os resultados da Tabela 9 temos 3 colaboradores com apenas 1 sintoma de estresse (18,75%), 2 colaboradores com 3 sintomas (12,50%) e 1 colaborador com 4 sintomas de estresse (6,25%). Isso significa que pelo método proposto em Lipp (2002) e adaptado na Tabela 8, todos os 37,50% colaboradores em 1º estágio de estresse, podem também ser classificados com um quadro de estresse leve. Relevante o fato de que 18,75% dos trabalhadores apresentam apenas 1 sintoma, ou seja, algo realmente leve.

Para concluir nossa avaliação, desenvolvemos uma última tabela para mostrar a baixa amplitude de sintomas relacionados à ocorrência do estresse, como forma de reforçar nossa percepção de que a empresa possui um quadro de colaboradores com baixo nível de estresse.

TABELA 10 - SINTOMAS MAIS CITADOS RELACIONADOS À OCORRÊNCIA DO ESTRESSE

SINTOMAS RELACIONADOS À OCORRÊNCIA DO ESTRESSE MAIS CITADOS		CONTINUA	
		Mais de 3 ocorrências na última semana	
		f	%
1º	3. Dores musculares e/ou articulares (Tensão muscular)	4	25%
2º	6. Ansiedade	2	13%
3º	1. Dificuldade em adormecer	1	6%
3º	2. Dores de cabeça	1	6%
3º	4. Cansaço ao levantar	1	6%
3º	8. Sensação de fadiga, mal estar, cansaço ou fraqueza	1	6%
3º	10. Sono agitado ou interrompido	1	6%
3º	15. Tensão, inquietação, dificuldade em relaxar	1	6%
3º	16. Mudanças bruscas de humor	1	6%
	5. Irritabilidade excessiva	0	0%
	7. Esquecimento de coisas corriqueiras	0	0%
	9. Sensação de moleza nas pernas	0	0%

			CONCLUSÃO
	11. Sensação de incompetência	0	0%
	12. Sensação de que nada vale a pena	0	0%
	13. Trabalhar sem motivação	0	0%
	14. Hiperacidez estomacal (azia) s/ causa aparente	0	0%
	17. Apatia ou desinteresse anormais	0	0%
	18. Fumar e/ou beber mais do que o habitual	0	0%
	19. Dificuldade de concentração	0	0%
	20. “Pavio curto”	0	0%
	TOTAL	13	

Fonte: elaborado pelo autor (2006).

O fato das dores musculares ou articulares terem maior número de citações, pode indicar sintomas relacionados ao fato de trabalhadores das obras terem um nível de atividade física muito desgastante, típico do setor da construção civil. O mesmo pode se dizer da ansiedade, visto que é um setor muito susceptível a pressão por prazos e metas como já citados anteriormente.

A conclusão a que chegamos é que a empresa possui um quadro de colaboradores com reduzido nível de estresse em termos qualitativos (estresse leve) e com uma amplitude pequena de sintomas.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Trabalhamos com a premissa ao longo de nossa pesquisa de que a qualidade de vida no trabalho é uma iniciativa que pode trazer vários benefícios para o indivíduo tais como: maior resistência ao estresse, maior estabilidade emocional, maior motivação, maior eficiência no trabalho, melhor auto-imagem e melhores relacionamentos. Assim como benefícios para a empresa: força de trabalho mais saudável, menor absenteísmo/rotatividade, menor número de acidentes de trabalho, menor custo de saúde assistencial, maior produtividade, melhor imagem e melhor ambiente de trabalho.

Acreditamos que nosso estudo revelou a existência concreta de relações entre práticas de QVT e estresse no trabalho e que tais práticas podem ser importante instrumento na redução do estresse no trabalho.

Baseamos nossa conclusão no fato de termos verificado uma baixa incidência de estresse e uma rotatividade quase zero na empresa pesquisada, a qual está inserida no setor da construção civil (área especializada em instalação industriais), o qual é propício a elevado estresse e rotatividade, pois desenvolve atividades sob imensa pressão de prazos, com falhas que podem representar prejuízos de milhões de reais e com um tipo de mão-de-obra não especializada e abundante no mercado. Nossa pesquisa sobre a ocorrência de estresse entre os colaboradores da empresa pesquisada revelou que 37,5% apresentam um quadro de estresse leve e com manifestação de poucos sintomas, o que aparentemente revela uma situação administrável, desde que os esforços atualmente empenhados sejam mantidos.

O fato de a empresa apresentar quadro com reduzido estresse e rotatividade, em setor propício ao oposto, apresentou-se como forte indício de que a mesma deveria desenvolver ações que minimizam os fatores estressores, típicos de seu setor e contexto. Nesse tocante, obtivemos resultados bem conclusivos quanto ao fato de que ações de QVT desenvolvidas pela empresa são percebidas como importante fonte de auxílio na administração do estresse.

Em nosso mapeamento inicial da QVT na empresa, identificamos um elevado número de ações ligadas direta ou indiretamente a QVT (55 ações), as quais atingem 100% dos colaboradores, sendo que mais de $\frac{3}{4}$ têm orçamento próprio e quase metade estão sendo desenvolvidas há mais de 5 anos e têm caráter permanente. Esses dados nos revelaram um quadro muito consistente de práticas de QVT e também que o tempo e a abrangência dessas ações interferem na ocorrência do estresse nos trabalhadores.

Em seguida tratamos de investigar se a empresa desenvolvia ações relacionadas à administração do estresse e nossa conclusão foi de que ela não mantém ações sistematizadas e que possam ser caracterizadas como programas de administração do estresse, em decorrência da não realização de medição do nível de estresse ou de reações a fatores estressores - passo imprescindível para a caracterização de programas nessa temática. Porém, concluímos também que a QVT e a administração do estresse estão intimamente relacionadas e que os resultados que a empresa tem no controle do estresse - através do grande número de ações de QVT - permite que ela apresente um resultado tal qual ao de uma empresa que desenvolve programas de administração do estresse.

Para corroborar nossa avaliação, buscamos identificar as práticas de qualidade de vida no trabalho adotadas pela empresa pesquisada que tem relação com o estresse no trabalho e o resultado revelou que algumas práticas têm grande peso nesse sentido, com destaque para o primeiro item que foi a única opção unânime: oportunidade de aumento de escolaridade, acompanhamento da saúde, relação entre colaboradores, atividades sócio-culturais, prevenção de doenças e acidentes, benefícios sociais oferecidos, relação com chefia e atividades esportivas e lazer. O extenso número de programas com índices de citação elevados nos indica que os programas de QVT desenvolvidos pela empresa são relacionados à administração do estresse, mesmo que não haja essa intenção explícita por parte dela.

Como forma de compreender com mais profundidade a relação entre a QVT e o estresse no trabalho, diagnosticamos os fatores que mais contribuem para a elevação ou a redução do estresse no trabalho na empresa pesquisada. Os fatores estressores de maior peso foram respectivamente: excesso de pressão por metas e prazos, sobrecarga de responsabilidades e má relação com chefia. O primeiro fator citado é sem dúvida alguma o grande vilão do estresse nessa empresa e nesse setor, por conta do setor em que ela atua.

De acordo com nossa análise a partir dos modelos de administração do estresse “Demanda-Controle” e “Esforço-Recompensa” e com o fato de termos quase metade de todos os fatores estressores com baixos níveis de citação, reforçamos nossa conclusão de que os principais fatores estressores que existem na empresa se encontram em um nível controlado e são equilibrados por práticas que trazem satisfação, bem-estar, ou seja, qualidade de vida no trabalho. Em virtude do elevado número de práticas de QVT e também por elas já existirem há alguns anos, acreditamos que se a empresa não as desenvolvesse, a percepção de fatores estressores seria bem diferente e provavelmente o estresse tenderia a ser mais elevado.

Uma outra descoberta de nossa pesquisa foi que para obter resultados positivos na administração do estresse uma empresa não precisa necessariamente desenvolver programas

especificamente voltados a esse objetivo, pois na empresa pesquisada pudemos verificar que sem nunca terem feito uma medição de nível de estresse e portanto também não desenvolverem programas nesse sentido, a empresa apresenta um quadro de colaboradores com estresse controlado e rotatividade baixa.

Em nossa pesquisa usamos dois modelos de QVT e dois de administração do estresse. Os modelos de QVT foram o de Walton (1973) e o Biopsicossocial de França (1996) e os relacionados ao estresse foram o modelo “Demanda-Controle” de Robert Karasek (1998) e o modelo “Desequilíbrio entre esforço e recompensa no trabalho” de Johannes Siegrist (1996).

Para os modelos de QVT, a grande utilidade que tiveram foi apresentar um amplo leque de dimensões e atividades relacionadas a busca da qualidade de vida no trabalho que permitiu uma adequação bastante apropriada tanto ao Prêmio Sesi de Qualidade no Trabalho, utilizado na seleção da empresa pesquisada, como também à amplitude de programas desenvolvidos pela empresa. O fato desses modelos serem amplos e abrangentes permitiu que os dados coletados pudessem ser relacionados à teoria.

Já no caso dos modelos de administração do estresse, seu valor se deu pela facilidade com que pudemos relacionar os fatores estressores que eles se baseiam com fatores estressores identificados na coleta de dados e principalmente suas categorias de classificação dos trabalhadores que se mostraram bem relacionadas aos resultados que encontramos em nossa pesquisa.

Em nossa visão, o desafio que marcará o século XXI será a busca pela invenção e difusão de uma nova organização, capaz de elevar a qualidade de vida do trabalhador, que nos parece a forma mais consistente de responsabilidade social empresarial, considerando o foco interno. Se não tomarmos esse desafio a sério, acreditamos que teremos um quadro generalizado de excesso de preocupação, no qual predominarão a exaustão, a infelicidade e o estresse dos trabalhadores, fatores que se tornarão crescentes empecilhos à elevação da produtividade e do crescimento da economia. Parte de nossa motivação foi o desejo de contribuir para a invenção dessa nova organização.

Porém, a parte mais importante de nossa motivação está centrada na premissa de que os problemas causados pelo estresse relacionados ao trabalho superam em muito as questões apenas de natureza econômica, pois o custo humano, no tocante ao sofrimento, não pode ser mensurado em números. O estresse está associado com problemas psicológicos como depressão, ansiedade, exaustão emocional; problemas fisiológicos: hipertensão, ataque cardíaco; problemas organizacionais: violência e acidentes no trabalho; problemas

comportamentais: aumento do consumo de álcool e tabaco. Além de efeitos negativos também na família e na vida pessoal.

Mostrar a importância da QVT e da administração do estresse no trabalho para as empresas é uma forma de contribuir para contrapor a visão de mercado que foca predominantemente em resultados financeiros e tentar abrir possibilidades para a implantação de práticas dentro das empresas, com melhores resultados para a felicidade humana, para as próprias empresas e para a economia como um todo. Acreditamos que toda dissertação também tem uma responsabilidade social embutida em sua missão de ampliar os conhecimentos do mundo corporativo e da academia na busca da justiça e de um mundo melhor para todos. O objetivo central de nossa pesquisa foi compreender a relação entre práticas de QVT e o estresse dos trabalhadores em uma indústria cearense.

Uma das maiores dificuldades enfrentadas para a pesquisa foi a disponibilidade de empresas para a pesquisa de campo, pois dos vários contatos realizados apenas uma se dispôs a nos receber. Tivemos também de vencer a barreira das limitações culturais de parte dos sujeitos da pesquisa, pois se tratavam de operários da construção civil. E outro desafio foi conseguir horários para que os operários pudessem ser entrevistados, pois suas obras se localizam fora da cidade de Fortaleza e o transporte é único para todos. A solução foi usar um período em que os mesmos estavam na sede fazendo um curso, com as naturais limitações de uso do tempo nessas condições.

Acreditamos que algumas questões precisam ser aprofundadas em outras pesquisas em relação à temática abordada em nosso trabalho, tal como a investigação dos fatores que contribuem para a determinação da relação entre certas ações de QVT e a redução do estresse. Além desse tema, oferecemos outras sugestões para pesquisa na área da administração do estresse no trabalho, tais como: os efeitos do estresse da produtividade; o estresse ocupacional e suas consequências para o indivíduo, a empresa e a família; a responsabilidade das empresas e da sociedade na prevenção e no tratamento do estresse; a relação estresse-qualidade de vida; o conceito de resiliência e vulnerabilidade e o questionamento sobre se é possível aumentar o primeiro e reduzir o segundo; e por fim uma questão filosófica: é eticamente correto aumentar a resistência de uma pessoa ao estresse ou melhorar seria reduzir seus estressores?

Consideramos o planejamento e a melhoria da prevenção do estresse no trabalho e os programas de promoção da saúde nas empresas como uma das mais importantes e sérias contribuições que as empresas podem dar à criação de um mundo mais harmônico e com condições reais de propiciar satisfação a todas as pessoas.

Acreditamos que grande parte dos fatores estressores identificados podem ser adequadamente administrados a partir de ações de promoção da qualidade de vida no trabalho e concluímos que existe uma relação entre estas duas temáticas mesmo que a empresa não mantenha um programa de administração do estresse sistematizado.

Esperamos, sinceramente, termos contribuído de forma relevante para esse campo de estudo com nossa pesquisa. Informarmos que o resultado dessa dissertação será retornado não apenas à empresa pesquisada, mas também as instituições empresariais do estado do Ceará – incluindo o SESI, entidade que foi muito importante em nossa pesquisa - para que seus resultados possam ser disseminados para um número maior de organizações, cumprindo assim sua responsabilidade social como produção da academia.

REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **Responsabilidade social: sistema de gestão, requisitos**. Rio de Janeiro: ABNT, 2004.
- ASHLEY, P. A. (Org.). **Ética e Responsabilidade Social nos negócios**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.
- ASHLEY, P. A. (Org.). **Ética e Responsabilidade Social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- AYRES, K. V. Incidência de stress e características de empreendedorismo: contribuições e ameaças ao desempenho dos empreendedores de empresas incubadas. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DAS PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.
- BACCARO, A. **Vencendo o estresse: como detectá-lo e superá-lo**. Petrópolis: Vozes, 1990.
- BAHIA, P. H. do N. **O estresse como indicador de qualidade de vida em professores do curso de fisioterapia**. 2002. Dissertação (Mestrado em engenharia da produção) - Programa de pós-graduação em engenharia da produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.
- BANCO MUNDIAL. **DevComm CSR Program**. Washington, 2002. Disponível em: <<http://www.worldbank.org/developmentcommunications/csr>>. Acesso em: 26 jan. 2006.
- BAUK, D. Saúde Ocupacional e Stress. Atleta Juvenil feminina: correlação entre características psicológicas, estresse e lesões osteomusculares. In: LIPP, M. E. N. (Org.). **Pesquisas sobre estresse no Brasil**. Campinas: Papyrus, 1996.
- BBC BRASIL. **Estresse entre empresários quase dobrou em 2005, diz estudo**. Brasília, 2006. Disponível em: <<http://www.bbc.co.uk/portuguese/economia>>. Acesso em: 10 abr. 2006.
- BEEHR, T. A.; NEWMAN, J. E. Job stress, employee health and organizational effectiveness: a facet analysis, model and literature review. **Personnel Psychology**, n. 31, p. 665-699, 1978.
- BEUREN, I. M. (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2003.
- BORBA, P. da R. F. **Relação entre desempenho social corporativo e o desempenho financeiro de empresas no Brasil**. 2005. 135 f. Dissertação. (Mestrado em Administração de Empresas) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

BREDGAARD, T. Corporate social responsibility between public policy and enterprise policy. In: EUROPEAN TRADE UNION INSTITUTE. **The role of trade unions in corporate social responsibility initiatives**. Dinamarca: 2003.

BROTHERIDGE, C. M.; LEE, R. T. Impact of work–family interference on general well-being: a replication and extension. **International Journal of Stress Management**, v. 12, n. 3, p. 203-221, 2005.

BUJDOSO, Y. L. V. **Dissertação como estressor**: em busca de seu significado para o mestrando em enfermagem. 2005. 249 f. Dissertação (Mestrado em Ciências) - Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

BURKE, R. J. Work and personal life integration. **International Journal of Stress Management**, v. 11, n. 4, p. 299-304, 2004.

CALSING, E. F. Responsabilidade social e qualidade de vida no trabalho. In: SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA. DEPARTAMENTO NACIONAL. **Seminários Responsabilidade Social e Qualidade de Vida no Trabalho**: coletânea de textos. Brasília: SESI/DN, 2004.

CARLOTTO, M. S.; CÂMARA, S. G. Análise fatorial do Maslach burnout inventory (mbi) em uma amostra de professores de instituições particulares. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 9, n. 3, p. 499-505, set./dez. 2004.

CARROL, A. B. Corporate social responsibility. **Business and Society**, Chicago, v. 38, n. 3, p. 268-295, set. 1999.

_____. The four faces of corporate citizenship. **Business and Society Review**, n. 100-101, p. 1-7, 1998.

_____. Social issues in management research, **Business and Society**, v. 1, n. 33, p. 5-25, 1994.

_____. A three dimensional model of corporate performance. **Academy of Management Review**, Ada, v. 4, n. 4, p. 497-505, 1979.

CAULFIELD, N. et al. A review of occupational stress interventions in Australia. **International Journal of Stress Management**, v. 11, n. 2, p. 149-166, 2004.

CAVANAUGH, M. A. et al. An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers. **Journal of Applied Psychology**, v. 85, n. 1, p. 65-74, 2000.

CHAVES, J. B. L.; ASHLEY, P. A. Racionalidades para a ética empresarial e a gestão da empresa cidadã. In: ASHLEY, P. A. (Org.). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

COELHO NETO, A.; ARAÚJO, A. L. C. **As dimensões da qualidade de vida**. Fortaleza: ABC Editora, 1998.

COOPER, C. L.; MARSHALL, J. Occupational sources of stress: a review of the literature relating to coronary heart disease and mental ill health. **Journal of Occupational Psychology**, v. 49, p. 11-28, 1976.

COZZO, A. S.; BATISTA, D. B. K. Programas de qualidade de vida no trabalho: um olhar sobre seus benefícios para as empresas e para os colaboradores. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE STRESS, 2.; CONGRESSO DA ABQV, 5., 2005, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Associação Brasileira de Stress, Centro Psicológico de Controle do Stress, Associação Brasileira de Qualidade de Vida. 2005. p. 182-183.

DE GEORGE, R. T. The status of business ethics: past and future. **Journal of Business Ethics**, Netherlands, v. 6, p. 201-212, 1987.

DIAS, N.; FERREIRA, K. R. **O estresse e qualidade de vida**. Disponível em: <<http://www.isegnet.com.br/arquivosartigos/O%20Estresse%20e%20a%20Qualidade%20de%20Vida.doc>> . Acesso em: 10 abr. 2006.

DICK, P. The social construction of the meaning of acute stressors: a qualitative study of the personal accounts of police officers using a stress counselling service. **Work and Stress**, n. 14, p. 226-244, 2000.

DONOVAN, S. B.; KLEINER, B. H. Effective stress management. **Managerial Auditing Journal**, v. 9, n. 6, p. 31-34, 1994.

FANTINATO, O. et al. Indicadores biopsicossociais na responsabilidade socioambiental: relações possíveis. In: SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA. DEPARTAMENTO NACIONAL. **Seminários Responsabilidade Social e Qualidade de Vida no Trabalho: coletânea de textos**. Brasília: SESI/DN, 2004.

FASSIN, Y. The reasons behind non-ethical behaviour in business and entrepreneurship. **Journal of Business Ethics**, Netherlands, n. 60, p. 265-279, 2005.

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

FERREL, O. C.; FRAEDRICH, J.; FERREL, L. **Ética empresarial: dilemas, tomadas de decisão e casos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2001.

FONTES, A. P.; GUIMARÃES, L. A. M. Estratégias de “coping” e estresse ocupacional. In: GUIMARÃES, L. A.; GRUBITS, S. (Org.). **Série saúde mental e trabalho**, v. 2. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2004.

FRANÇA, A. C. L. Gestão em qualidade de vida no trabalho: 10 anos depois (1995-2005). In: CONGRESSO BRASILEIRO DE STRESS: TEORIA E PESQUISA, 2.; CONGRESSO DA ABQV, 5., 2005, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Associação Brasileira de Stress, Centro Psicológico de Controle do Stress, Associação Brasileira de Qualidade de Vida. 2005. p. 36-50.

_____. **Qualidade de vida no trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. Treinamento e qualidade de vida. In: BOOG, G. G. (Org.). **Manual de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: Person Education do Brasil, 2001.

_____. **Indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho**: esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufaturas com certificação ISSO 9000. São Paulo: USP, 1996. Originalmente apresentada como tese de doutorado, Universidade de São Paulo, 1996.

FRANÇA, A. C. L. et al. Qualidade de vida no trabalho e responsabilidade social. In: ENCONTRO ANUAL ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM AMBIENTE E SOCIEDADE, 2. 2004, Indaiatuba. **Anais...** Indaiatuba, ANPPAS, 2004.

FRANÇA, H. H. A síndrome de “burnout”. **Revista Brasileira de Medicina**, v. 44, p. 197-199, 1987.

FREUDENBERGER, H. J. Staff burn-out. **Journal of Social Issues**, v. 30, p. 159-165, 1974.

FULCHERI, M. et al. Stress and managerial work: organizational culture and technological changes, a clinical study. **Journal of Managerial Psychology**, v. 10, n. 4, p. 3-8, 1995.

GARRIGA, E.; MELE, D. Corporate social responsibility theories: mapping the territory. **Journal of Business Ethics**, Netherlands, v. 53, p. 51-71, 2004.

GIGA, S. I.; COOPER, C. L.; FARAGHER, B. The development of a framework for a comprehensive approach to stress management interventions at work. **International Journal of Stress Management**, v. 10, n. 4, p. 280-296, 2003.

GIL-MONTE, P. R.; PEIRÓ, J. M. Validez factorial del Maslach burnout inventory en una muestra multiocupacional. **Psicothema**, v. 11, n. 3, p. 679-689, 1999.

GRAYSON, D.; HODGES, A. **Compromisso social e gestão empresarial**. São Paulo: Publifolha, 2002.

REVISTA EXAME. **Guia exame de boa cidadania corporativa 2005**. São Paulo: Abril, 2005.

GUIMARÃES, D. C. A responsabilidade social empresarial e a precarização da qualidade de vida no trabalho de uma empresa de call center. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DAS PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004. 1 CD-ROM.

GUIMARÃES, L. A. M.; FREIRE, H. B. G. Sobre o estresse ocupacional e suas repercussões na saúde. In: GUIMARÃES, L. A.; GRUBITS, S. (Org.). **Série saúde mental e trabalho**, v. 2. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2004.

GUIMARÃES, L. A. M.; MAC FADDEN, M. A. J. Validação para o Brasil do SWS Survey: questionário sobre estresse, saúde mental e trabalho. In: GUIMARÃES, L. A.; GRUBITS, S. (Org.). **Série saúde mental e trabalho**, v. 1. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1999.

GUIMARÃES, L. A. M.; SIEGRIST, J.; MARTINS, D. de A. Modelo teórico de estresse ocupacional: desequilíbrio entre esforço-recompensa no trabalho (ERI). In: GUIMARÃES, L. A.; GRUBITS, S. (Org.). **Série saúde mental e trabalho**, v. 2. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2004.

HASNAS, J. The normative theories of business ethics: a guide for the perplexed. **Business Ethics Quarterly**, v. 8, p. 19-42, jan. 1998.

HUSE, E. F.; CUMMINGS, T. G. **Organization development and change**. 3. ed. St. Paul: Minn, 1985.

INSTITUTO ETHOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL. **Perguntas freqüentes**: o que é responsabilidade social empresarial? Disponível em: <<http://www.ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=3344&Alias=Ethos&Lang=pt-BR>>. Acesso em: 29 jan. 2006.

_____. **Indicadores Ethos de responsabilidade social empresarial 2005**. São Paulo: Instituto Ethos, 2005.

JOHNSON, S. et al. The experience of work-related stress across occupations. **Journal of Managerial Psychology**, v. 20, n. 2, p. 178-187, 2005.

KARASEK, R. El modelo de demandas/control: enfoque social, emocional y fisiológico del riesgo de estrés y desarrollo de comportamientos activos. In: ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. **Enciclopedia de Salud y Seguridad en el Trabajo**. Ginebra: OIT, v. 2, 1998.

KENNY, D. T.; COOPER, C. L. Introduction: occupational stress and its management. **International Journal of Stress Management**, v. 10, n. 4, p. 275-279, 2003.

KREITLON, M. P. A ética nas relações entre empresas e sociedade: fundamentos teóricos da responsabilidade social empresarial. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DAS PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro: ENAMPAD, ANPAD, 2004. 1 CD-ROM.

LEITE, F. T. **Metodologia científica**: iniciação a pesquisa científica, métodos e técnicas de pesquisa, metodologia do trabalho científico (monografias, dissertações, teses e livros). Fortaleza: Universidade de Fortaleza, 2004.

LIMA, P. R. dos S. et al. RSE no contexto brasileiro: uma agenda em contínua expansão e difusão. In: ASHLEY, P. A. (Org.). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

LIPP, M. E. N. O diagnóstico do stress em adultos. In: _____ (Org.). **O stress no Brasil**: pesquisas avançadas. Campinas: Papyrus, 2004.

_____. Soluções criativas para o estresse. In: _____ (Org.). **Stress do professor**. 3. ed. Campinas: Papyrus, 2002.

_____. **Inventário de Sintomas de stress para adultos de LIPP (ISSL)**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2000.

_____. Stress: conceitos básicos. In: _____ (Org.). **Pesquisas sobre stress no Brasil: saúde, ocupações e grupos de risco**. Campinas: Papyrus, 1996.

LIPP, M. E. N. (Org.). **O stress está dentro de você**. São Paulo: Contexto, 1999.

LIPP, M. E. N.; ROCHA, J. C. **Stress, hipertensão e qualidade de vida**. Campinas: Papyrus, 1996.

LISONDO, H. R. **Mudança sem catástrofe ou catástrofe sem mudanças: liderando pessoas para o processo de mudança**. São Paulo: Casa do Psicólogo/Uninove, 2004.

MACATTI, L. F. R. Aspectos econômicos relacionados ao stress e abordagem em saúde mental. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE STRESS, 2.; CONGRESSO DA ABQV, 5., 2005, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Associação Brasileira de Stress, Centro Psicológico de Controle do Stress, Associação Brasileira de Qualidade de Vida. 2005. p. 117-119

MAITLAND, A. Estresse no trabalho preocupa acionistas. Traduzido por Mario Zamarian. **Jornal Valor Econômico**, São Paulo, ano 6, n. 1436, p. D6, 25 jan. 2006.

MASLACH, C. Burnout: a multidimensional perspective. In SCHAUFELI, W. B.; MASLACH, C.; MAREK, T. (Orgs.). Professional burnout: recent developments in theory and research. **Taylor & Francis Journals**: Washington, p. 19-32, 1993.

MASLACH, C.; SCHAUFELI, W. B.; LEITER, M. P. Job burnout. **Annual Review Psychology**, v. 52, p. 397-422, 2001.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. **Técnicas de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARTINS, D. de A.; GUIMARÃES, L. A. M. O modelo de estresse ocupacional demanda/controlado ("Job strain model"). In: GUIMARÃES, L. A.; GRUBITS, S. (Org.). **Série saúde mental e trabalho**, v. 2. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2004.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 4. ed. v. 1. São Paulo: Atlas, 1997.

MOLINA, O. F. **Estresse no cotidiano**. 1. ed. Santa Cecília: Pancast, 1996.

MORAES, L. F. R.; SWAN, J. A.; COOPER, C. L. A study of occupational stress among government white-collar workers in Brazil using the occupational stress indicator. **Stress Medicine**, v. 9, p. 91-104, 1993.

MOREIRA, J. M. **A ética empresarial no Brasil**. São Paulo: Pioneira, 1998.

NADLER, D. A.; HACKMAN, J. R.; LAWLER, E. E. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1983.

NETO, F. P. de M.; FROES, C. **Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

_____. **Responsabilidade social & cidadania empresarial: a administração do terceiro setor**. Rio de Janeiro, Qualitymarck, 1999.

NIGAM, J. A. S.; MURPHY, L. R.; SWANSON, N. G. Are stress management programs indicators of good places to work? Results of a national survey. **International Journal of Stress Management**, v. 10, n. 4, p. 345-360, 2003.

O'DRISCOLL, M. P. et al. Family-responsive interventions, perceived organizational and supervisor support, work-family conflict, and psychological strain. **International Journal of Stress Management**, v. 10, n. 4, p. 326-344, 2003.

OGATA, A. J. N. Avanços nos programas de qualidade de vida. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE STRESS, 2.; CONGRESSO DA ABQV, 5., 2005, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Associação Brasileira de Stress, Centro Psicológico de Controle do Stress, Associação Brasileira de Qualidade de Vida. 2005. p. 33-36.

PASCHOAL, T.; TAMAYO, A. Validação da escala de estresse no trabalho. **Estudos de Psicologia**, v. 9, n. 1, jan./abr. 2004.

PASSADOR, C. S. A responsabilidade social no Brasil: uma questão em andamento In: CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 7., 2002, Lisboa, Portugal. **Anais...** Lisboa: CLAD, 2002. 1 CD-ROM.

PAOLI, P.; MERLLIE, D. **Third European survey on working conditions 2000**. Dublin, Ireland: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2001.

PENA, R. P. M. Responsabilidade social da empresa e business ethics: uma relação necessária? In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DAS PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

PERAZZO, A. Balanço social e qualidade de vida. In: SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA. DEPARTAMENTO NACIONAL. **Seminários Responsabilidade Social e Qualidade de Vida no Trabalho: Coletânea de Textos**. Brasília: SESI/DN, 2004.

PINHEIRO, R. M. et al. **Comportamento do consumidor e pesquisa de mercado**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

PINHEIRO, M.; ESTARQUE, M. **Estresse**. Disponível em: <<http://www.geocities.com/HotSprings/Oasis/8478/>>. Acesso em: 20 de set. 2006.

PINTO, R. S.; FARIA, J. H. de. O discurso e a prática da ética nas relações de trabalho: os paradoxos da práxis de uma organização bancária. In: ENCONTRO NACIONAL DA

ASSOCIAÇÃO DAS PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004. 1 CD-ROM.

QUIRINO, Tarcízio Rego & XAVIER, Odiva Silva. **Qualidade de vida no trabalho de organização de pesquisa**. Revista de Administração, São Paulo, v. 22, n. 1, p. 71-82, jan./mar.1987.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RODRIGUES, A. L. Estresse e trabalho: aumenta a preocupação com o desgaste do trabalhador. **Revista Proteção**, Novo Hamburgo, n. 17, jun./jul. 1992.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 1999.

_____. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 1998.

_____. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. 1. ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

QUIRINO, T. R.; XAVIER, O. S. Qualidade de vida no trabalho de organização de pesquisa. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 22, n. 1, p. 71-82, jan./mar. 1987.

SAMPAIO, A. L. P.; GUIMARÃES, L. A. M. Modelo teórico esforço-distress de Marianne Frankenhauser e o conceito de carga de trabalho. In: GUIMARÃES, L. A.; GRUBITS, S. (Org.). **Série saúde mental e trabalho**, v. 2. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2004.

SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA. Departamento Nacional. **Regulamento e manual do prêmio SESI qualidade no trabalho 2005**. Brasília: SESI, 2005.

SHARFMAN, M. Changing institutional roles: the evolution of corporate philanthropy, 1883-1953. **Business and Society**, v. 33, p. 236-270, 1994.

SIEGRIST, J. Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions at work. **Journal of Occupational Health Psychology**, v. 1, p. 27-43, 1996.

SIKORA, P. B.; BEATY, E. D.; FORWARD, J. Updating theory on organizational stress: the asynchronous multiple overlapping change (AMOC) model of workplace stress. **Human Resource Development Review**, v. 3, n. 1, p. 3-35, mar. 2004.

SILVA, M. A. D. da.; MARCHI, R. de. **Saúde e qualidade de vida no trabalho**. São Paulo: Best Seller, 1997.

SNIDER, J.; HILL, R. P.; MARTIN, D. Corporate social responsibility in the 21st century: a view from the world's most successful firms. **Journal of Business Ethics**, Netherlands, n. 48, p. 175-187, 2003.

SROUR, R. H. **Ética empresarial**: posturas responsáveis nos negócios na política e nas relações pessoais. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

STONNER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1985.

STROBEL, J. S.; CORAL, E.; SELIG, P. M. Indicadores de sustentabilidade corporativa: uma análise comparativa. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DAS PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004. 1 CD-ROM.

TAMAYO, A.; LIMA D.; SILVA, A. V. da. Impacto do clima organizacional sobre o estresse no trabalho In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DAS PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

FOLHA DE SÃO PAULO. **Trabalho é a principal fonte de estresse**. São Paulo, 02 maio 2005. Disponível em: <http://www2.uol.com.br/aprendiz/guiadeempregos/primeiro/noticias/ge0205_05.htm#1>. Acesso em: 20 set. 2006.

VÁZQUEZ, A. S. **Ética**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

VELDHOVEN, M. V. et al. The relationship between work characteristics and employee health and well-being: how much complexity do we really need? **International Journal of Stress Management**, v. 12, n. 1, p. 3-28, 2005.

VENTURA, E. C. F. Responsabilidade social das empresas sob a óptica do “novo espírito do capitalismo”. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DAS PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

VIEIRA, L. C.; GUIMARÃES, L. A. M.; MARTINS, D. de A. O estresse ocupacional em enfermeiros. In: GUIMARÃES, L. A.; GRUBITS, S. (Org.). **Série saúde mental e trabalho**, v. 1. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1999.

WALTON, R. Quality of working life: what is it? **Sloan Management**, Massachusetts, v. 15, n. 1, p. 11-21, 1973.

WHITEHOUSE, L. Corporate social responsibility: views from the frontline. **Journal of Business Ethics**, Netherlands, n. 63, p. 279-296, 2006.

WOOD, D. J. Corporate social performance revisited. **Academy of Management Review**, Biarcliff Manor, v. 16, n. 4, p. 691-718, out. 1991.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Tradução Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookmark, 2001.

APÊNDICES

APÊNDICE A

Roteiro de entrevista (Diretoria)

1. DADOS PESSOAIS

- 1.1 Sexo Masculino () Feminino ()
- 1.2 Idade _____
- 1.3 Estado civil:
- () Solteiro () Casado () Viúvo () Divorciado
- 1.4 Há quanto tempo trabalha na empresa: _____
- 1.5 Cargo ocupado: _____
- 1.6 Grau de Instrução:
- () 1º Grau Completo () 1º Grau Incompleto
- () 2º Grau Completo () 2º Grau Incompleto
- () Graduação Completa () Graduação Incompleta
- () Especialização Completa () Especialização Incompleta
- () Mestrado Completo () Mestrando

2. QUESTÕES

2.1 QUAIS SÃO OS PROGRAMAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL INTERNA E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO QUE A EIM DESENVOLVE ?

2.2 POR QUE A EIM OPTOU POR FAZER ESSES PROGRAMAS E PARTICIPAR DE PRÊMIOS ?

2.3 QUAIS AS SITUAÇÕES DE TRABALHO QUE VOCÊ ASSOCIA A OCORRÊNCIA DE ESTRESSE

2.4 DENTRE OS PROGRAMAS CITADOS ACIMA, QUAIS VOCÊ RELACIONA COM ADMINISTRAÇÃO DO ESTRESSE ?

APÊNDICE B

Roteiro de entrevista (gerência do conhecimento)

1. DADOS PESSOAIS

1.1 Sexo Masculino () Feminino ()

1.2 Idade _____

1.3 Estado civil:

() Solteiro () Casado () Viúvo () Divorciado

1.4 Há quanto tempo trabalha na empresa: _____

1.5 Cargo ocupado: _____

1.6 Grau de Instrução:

() 1º Grau Completo () 1º Grau Incompleto

() 2º Grau Completo () 2º Grau Incompleto

() Graduação Completa () Graduação Incompleta

() Especialização Completa () Especialização Incompleta

() Mestrado Completo () Mestrando

2. LEVANTAMENTO DOS PROGRAMAS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Instruções para preenchimento de acordo com as colunas abaixo:

PROGRAMAS: verifique se todas as ações citadas são desenvolvidas atualmente e complemente com outras ações de Qualidade de Vida no Trabalho não citadas

quanto tempo: informe há quanto tempo cada ação citada é desenvolvida em MESES ou ANOS

quem participa: informe quem é beneficiado pelas ações citadas usando os termos

TODOS (caso sejam todos os colaboradores)

OBRA (para os colaboradores que ficam localizados nas Obras) e

SEDE (para os colaboradores que ficam localizados na sede da empresa)

quem gerencia: informe qual departamento é responsável por cada ação

investimentos: informe se a empresa mantém orçamento fixo em seu orçamento para cada ação (responda SIM ou NÃO)

freqüência: informe qual a freqüência em SEMANAL, MENSAL, BIMESTRAL, SEMESTRAL OU ANUAL

CASO EXISTA ALGUM RELATÓRIO COM INDICADORES DE RESULTADOS DAS AÇÕES CITADAS ABAIXO, FAVOR ENCAMINHAR UMA CÓPIA JUNTO COM ESSE QUESTIONÁRIO. TAIS INFORMAÇÕES, APÓS ANALISADAS SERÃO DEVOLVIDAS PARA A EMPRESA.

PROGRAMAS	quanto tempo	quem participa	quem gerencia	Investimento	Frequência
2.1. Planejamento Estratégico Participativo: a) Funcionário participam do Planejamento Estratégico					
2.2. Programa de Endomarketing e Comunicação: a) Reuniões regulares semanais b) Informativo via Intranet c) Informativo Impresso enviado a residência d) Quadro de Avisos e) Informativo “Você sabia” e etc.					
2.3. Relação com Chefia: a) Pesquisa de Clima Organizacional regular b) Avaliação de Desempenho Trimestral					
2.4. Relação entre empregados: a) Festas de Aniversário personalizada b) Encontros Semanais com Dinâmicas para Desenvolvimento Profissional e Relacionamento Interpessoal c) Salão de Trabalho sem Divisórias					
2.5. Acompanhamento da Saúde: a) Plano de Saúde Unimed (50%) para colaboradores e dependentes b) Atendimento Odontológico Grátis na Empresa c) Exames Médicos Anuais com Médico do Trabalho d) Monitoramento pelo RH das consultas pelo Plano de Saúde					

PROGRAMAS	quanto tempo	quem participa	quem gerencia	Investimento	Frequência
e) Programa de Vacinação f) Programas de Prevenção Semestral para Saúde Bucal g) Mês da Qualidade de Vida (prevenção de diversas doenças), h) Diálogo Diária de Segurança (DDS) (temas de saúde como: alcoolismo, tabagismo, DST/AIDS, prevenção de acidentes e etc.)					
2.6. Prevenção de Doenças e Acidentes de Trabalho: a) Diálogo Diária de Segurança (DDS) b) Cadeiras Ergonômicas c) Livro de Ocorrência em Obras com controle estatístico e inclusão em Plano de Treinamento d) Representante em cada Obra (Prevencionista)					
2.7. Preservação Ambiental: a) Coleta Seletiva de Lixo b) Doação de Papel c) Estação de Tratamento de Água					
2.8. Ações Sociais: a) Doação de Água tratada para Comunidade b) Oficina de Solda Artística que usa material das obras e transforma em Obra de Arte c) Biblioteca comunitária d) Doação de brinquedos, roupas e livros para as crianças da comunidade e) Projeto “Dente que te Quero Dente” para atendimento odontológico					

PROGRAMAS	quanto tempo	quem participa	quem gerencia	Investimento	Frequência
gratuito e saúde bucal f) Sala de Informática para crianças da comunidade com aula de informática dada pelos colaboradores de forma voluntária g) Aula de reforço para crianças da comunidade pelos colaboradores de forma voluntária h) Coral Infantil “Canta Criança” formado por crianças da Comunidade e que participa de eventos musicais com outros corais					
2.9. Ambiente de Trabalho: a) Climatizado b) Com Iluminação Natural c) Cadeiras Ergonômicas, d) Ginástica laboral: divulgação de dicas de postura e sobre ergonomia, distribuição de bolinas anti-estresse					
2.10. Oportunidade para aumento de escolaridade e aperfeiçoamento profissional: a) Horários flexíveis para atividades educativas b) Pagamento de 50% de qualquer curso c) Controle mensal de horas de treinamento com meta elevada d) Programa de Alfabetização de funcionários e) Cursos Internos 100% grátis f) Incentivo a melhoria educacional dos dependentes com Pagamento da Matrícula e Financiamento do Curso g) Turmas exclusivas com SENAI h) Encontros Semanais para aprimoramento profissional (Segmento de					

PROGRAMAS	quanto tempo	quem participa	quem gerencia	Investimento	Frequência
<p>Educação Contínua): criatividade, postura profissional, administração do tempo, proatividade e etc.</p> <p>i) Plano de Desenvolvimento com estabelecimento de metas de treinamentos, competências que devem ser desenvolvidas</p>					
<p>2.11. Atividades esportivas e Lazer:</p> <p>a) Campo de futebol nas dependências da empresa (jogos semanais)</p> <p>b) Quadra de vôlei de areia nas dependências da empresa</p> <p>c) Plano para Campeonato da Empresa</p> <p>d) Quintal Cultural nas dependências da empresa com jardim</p> <p>e) Salão de jogos (totó, ping-pong, sinuca, dardo e xadrez)</p> <p>f) Redes para descanso</p>					
<p>2.12. Atividades Sócio-culturais:</p> <p>a) Comemorações especiais: Dia das Mães, Festa Junina, Festa de Natal e etc.</p> <p>b) Aniversariantes do Mês com decoração temática</p> <p>c) Churrascos nas Obras para confraternização de colaboradores e dependentes</p> <p>d) Eventos SEMÃES: palestras educativas para as esposas dos colaboradores e mães da comunidade</p>					

PROGRAMAS	quanto tempo	quem participa	quem gerencia	Investimento	Frequência
2.13. Benefícios sociais oferecidos: <ul style="list-style-type: none"> a) Vale Transporte e Transporte próprio da empresa gratuito b) Cestas Básicas para colaboradores que não faltarem ao trabalho durante o mês c) Almoço no local de trabalho gratuito 					

3. QUESTÕES

3.1 POR QUE A EIM OPTOU POR FAZER ESSES PROGRAMAS E PARTICIPAR DE PRÊMIOS ?

3.2 QUAIS AS SITUAÇÕES DE TRABALHO QUE VOCÊ ASSOCIA A OCORRÊNCIA DE ESTRESSE

3.3 DENTRE OS PROGRAMAS CITADOS ACIMA, QUAIS VOCÊ RELACIONA COM ADMINISTRAÇÃO DO ESTRESSE ?

APÊNDICE C

Roteiro de entrevista (colaboradores)

1. DADOS PESSOAIS

- 1.1 Sexo Masculino () Feminino ()
- 1.2 Idade _____
- 1.3 Estado civil:
- () Solteiro () Casado () Viúvo () Divorciado
- 1.4 Há quanto tempo trabalha na empresa: _____
- 1.5 Cargo ocupado: _____
- 1.6 Grau de Instrução:
- () 1º Grau Completo () 1º Grau Incompleto
- () 2º Grau Completo () 2º Grau Incompleto
- () Graduação Completa () Graduação Incompleta
- () Especialização Completa () Especialização Incompleta
- () Mestrado Completo () Mestrando

2. QUESTÕES

2.1 QUAIS AS SITUAÇÕES DE TRABALHO QUE VOCÊ ASSOCIA A OCORRÊNCIA DE ESTRESSE

2.2 DENTRE OS PROGRAMAS DE QUALIDADE DE VIDA DESENVOLVIDOS PELA EMPRESA, QUAIS VOCÊ RELACIONA COM ADMINISTRAÇÃO DO ESTRESSE ?

APÊNDICE D

FATORES ESTRESSANTES

1. FALTA DE EQUILÍBRIO ENTRE TEMPO PARA O TRABALHO E PARA A FAMÍLIA
2. MÁS CONDIÇÕES FÍSICAS DO AMBIENTE DE TRABALHO (ILUMINAÇÃO, BARULHO E ETC.)
3. EXCESSO DE PRESSÃO POR METAS E PRAZOS
4. SOBRECARGA DE INFORMAÇÕES
5. SOBRECARGA DE RESPONSABILIDADE
6. EXCESSO DE MUDANÇAS TECNOLÓGICAS
7. MÁ RELAÇÃO COM A CHEFIA
8. MÁ RELAÇÃO COM COLEGAS
9. BAIXO ENVOLVIMENTO NA TOMADA DE DECISÕES NA EMPRESA
10. FALTA DE ESTABILIDADE NO EMPREGO
11. FALTA DE PERSPECTIVAS DE DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA
12. INSATISFAÇÃO COM REMUNERAÇÃO
13. CLIMA ORGANIZACIONAL RUIM

APÊNDICE E

Programas e ações de qualidade de vida no trabalho

1. **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO** (Funcionário participam do Planejamento Estratégico)
2. **PROGRAMA DE ENDOMARKETING E COMUNICAÇÃO** (Reuniões regulares semanais, Informativo via Intranet, Informativo Impresso enviado a residência, Quadro de Avisos, Informativo “Você sabia” e etc.)
3. **RELAÇÃO COM CHEFIA** (Pesquisa de Clima Organizacional regular, Avaliação de Desempenho Trimestral)
4. **RELAÇÃO ENTRE EMPREGADOS** (Festas de Aniversário personalizada, Encontros Semanais com Dinâmicas para Desenvolvimento Profissional e Relacionamento Interpessoal, Salão de Trabalho sem Divisórias)
5. **ACOMPANHAMENTO DA SAÚDE** (Plano de Saúde Unimed (50%), Atendimento Odontológico Grátis na Empresa, Exames Médicos Anuais com Médico do Trabalho, Monitoramento pelo RH das consultas pelo Plano de Saúde, Programa de Vacinação, Mês da Qualidade de Vida, Diálogo Diária de Segurança (DDS)
6. **PREVENÇÃO DE DOENÇAS E ACIDENTES DE TRABALHO** (Diálogo Diária de Segurança (DDS), Cadeiras Ergonômicas, Livro de Ocorrência em Obras e Prevencionista)
7. **PRESERVAÇÃO AMBIENTAL** (Coleta Seletiva de Lixo, Doação de Papel, Estação de Tratamento de Água)
8. **AÇÕES SOCIAIS** (Doação de Água tratada para Comunidade, Oficina de Solda Artística, Biblioteca comunitária, Doação de brinquedos, roupas e livros, atendimento odontológico gratuito e saúde bucal, Sala de Informática para crianças da comunidade, Aula de reforço para crianças da comunidade, Coral Infantil “Canta Criança”).
9. **AMBIENTE DE TRABALHO** (Climatizado, Iluminação Natural, Cadeiras Ergonômicas, Ginástica laboral: divulgação de dicas)

10. **OPORTUNIDADE PARA AUMENTO DE ESCOLARIDADE E APERFEIÇOAMENTO PROFISSIONAL** (Horários flexíveis, pagamento de 50%, Alfabetização de funcionários, Cursos Internos 100% grátis, Incentivo a melhoria educacional dos dependentes, Turmas exclusivas com SENAI, Encontros Semanais para aprimoramento profissional, Plano de Desenvolvimento)
11. **ATIVIDADES ESPORTIVAS E LAZER** (campo de futebol, quadra de vôlei de areia, Quintal Cultural, Salão de jogos e Redes para descanso)
12. **ATIVIDADES SÓCIO-CULTURAIS** (Comemorações Especiais, Aniversariante do Mês, Churrasco, Eventos SEMÃES)
13. **BENEFÍCIOS SOCIAIS OFERECIDOS** (Vale Transporte, Cesta Básica, Almoço grátis)

APÊNDICE F

Formulário de levantamento dos sintomas de estresse

Marque no formulário os itens que você sentiu nas últimas semanas, ou que está sentindo; nos que você assinalar, indique quantas vezes sentiu na última semana.

SINTOMAS	ASSINALE (X)	QUANTAS VEZES NA ÚLTIMA SEMANA
1. Dificuldade em adormecer		
2. Dores de cabeça		
3. Dores musculares e/ou articulares (Tensão muscular)		
4. Cansaço ao levantar		
5. Irritabilidade excessiva		
6. Ansiedade		
7. Esquecimento de coisas corriqueiras		
8. Sensação de fadiga, mal estar, cansaço ou fraqueza		
9. Sensação de moleza nas pernas		
10. Sono agitado ou interrompido		
11. Sensação de incompetência		
12. Sensação de que nada vale a pena		
13. Trabalhar sem motivação		
14. Hiperacidez estomacal (azia) s/ causa aparente		
15. Tensão, inquietação, dificuldade em relaxar		
16. Mudanças bruscas de humor		
17. Apatia ou desinteresse anormais		
18. Fumar e/ou beber mais do que o habitual		
19. Dificuldade de concentração		
20. “Pavio curto”		

Fonte: Lipp e Rocha (1996).

APÊNDICE G

Quadro temático - análise de conteúdo

CATEGORIAS / SUBCATEGORIAS	DEPOIMENTOS
A IMPORTÂNCIA DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL INTERNA/ QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	<p>“É muita coisa, né? Eu nunca pensei que tinha tanta coisa ligada à qualidade de vida no trabalho. Incrível” (DIRETOR)</p> <p>Responsabilidade social interna é você melhorar a vida do colaborador, conseguindo que ele fique 2 horas a mais em casa todos os dias por conta do transporte gratuito que oferecemos.</p> <p>É também investir na compra de um terreno e na construção de um mini-hotel para servir de alojamento para nossos 40 colaboradores localizados em um obra em outro estado, além de trazer uma pessoa do Ceará para cozinhar, lavar roupas e cuidar da roupa de cama; também é a construção de um campo de futebol ao lado para que eles pudessem ter lazer. Antes eles ficavam espalhados em casas alugadas e agora tem um local seu e com todo conforto.</p> <p>Cada funcionário quando nasce um filho ganha um salário, como forma de nós comemorarmos essa nova vida na família da empresa.</p> <p>Os clientes ficam muito surpresos quando voltam a nos contratar 10 anos depois e encontram os mesmos colaboradores no escritório e nas obras. Nossa rotatividade é praticamente zero (DIRETOR).</p> <p>Nós somos tão pouco interessados em aparecer que até mesmo a mídia quando nos procura não se importa de divulgar nossa marca, o que normalmente não acontece em reportagens normais. Eles percebem que nós não fazemos qualquer questão de divulgar nossas ações. Em geral outras pessoas é que insistem muito para nós divulgarmos e participarmos de prêmios (DIRETOR).</p> <p>Nosso objetivo era melhorar a qualidade de vida da equipe, a satisfação e motivação dos colaboradores. Nunca tínhamos tido a intenção de participar de prêmio. O SESI nos procurou em 2003 e até recebíamos e nem queríamos, mas por insistência entramos. Foi ai que a gente começou a olhar para nosso umbigo e de formatar algumas ações, estabelecer frequências, fazer divulgação e investir mais, pois até alguns anos eram ações muito pontuais e as ações pontuais que deram certo a gente foi mantendo e repetindo. As pessoas que nos conheciam iam nos incentivando a participar de prêmios e foi assim que aconteceu (GERENTE DO CONHECIMENTO).</p> <p>Na realidade, nas reuniões que fazemos com o cliente, sempre, desde que eu comecei há 18 anos, o cliente tem reclamado de atrasos da engenharia civil, mas da instalação ele nem falam, e eu tenho uma explicação para isso. A civil não consegue ter sempre a mesma equipe, a cada obra é uma equipe nova, quando muito ela consegue manter o mestre, o engenheiro, mas a equipe é diferente e quando você não consegue ter esse vínculo, esse compromisso, esse comprometimento, essa amizade, essa relação</p>

	<p>duradoura, você não consegue ter um resultado bom (DIRETOR).</p> <p>[...] uma vez um empresário daqui do Ceará me disse que tinha ido numa empresa que tinha área de churrasqueira, de futebol, e que isso era coisa de multinacional e não era coisa aqui para o Ceará. Isso me impressionou muito, pois era um grande empresário, um industrial. A gente tem esse cuidado, de ter uma sede onde o funcionário se sinta bem, de ter uma sala de aula onde a gente possa reuni-los, apresentar um filme, dar aula/cursos, ajudá-los a melhorar [...] fazemos reuniões com a equipe toda, onde repassamos tudo [...] inclusive resultados (receita e despesas). E a área lá atrás é mais um complemento, é um lugar que ele tem para bater uma bola, para fazer um churrasco. Eu acredito que isso dê a ele uma sensação de que a empresa cuida, a empresa não está aqui só para encher os bolsos de dinheiro (DIRETOR).</p>
AÇÕES DE QVT DESENVOLVIDAS PELA EMPRESA	
SUB-CATEGORIAS	DEPOIMENTOS
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO	Não foi encontrado nenhum depoimento.
PROGRAMA DE ENDOMARKETING E COMUNICAÇÃO	<p>Então eu acho que o SEC (Segmento de Educação Continuada) hoje é a ação que [...] tem maior contribuição na diminuição do stress. (COLABORADOR 4).</p> <p>A questão do informativo que vai pra casa deles: [...] a gente entregava o informativo pra ele aqui e nunca chegava em casa, então a gente começou a mandar direto pra casa. A mulher chega lá, olha, vê as fotos, lê as coisas, acha interessante. [...] elas passaram a vir mais para os eventos, ligar mesmo pra perguntar ou pra dizer alguma coisa, marcar o atendimento odontológico. Teve uma época que a gente tinha atendente, tinha dentista e não tinha gente, nós ficávamos nos perguntando porque as pessoas não vinham e descobrimos que era porque nem eles diziam em casa que tinha dentista aqui. (GERENTE DO CONHECIMENTO).</p>
RELAÇÃO COM CHEFIA	Eu acho que com esse incentivo da empresa de reuniões, brincar, às vezes chamar pra conversar e bater um papo e curso, essas coisas assim faz é motivar o pessoal. (COLABORADOR 7).
RELAÇÃO ENTRE EMPREGADOS	<p>Eu sou um dos colaboradores que estou em todas as festinhas, isso ajuda bastante naquela relação de você saber separar o profissional e a pessoa, isso ajuda porque quando a gente tá na obra e discute por algum motivo ou outro se a gente não se reunir nessas festinhas, além de você estar com problema profissional vai ser um problema pessoal também (COLABORADOR 2).</p> <p>[...] hoje na empresa, são poucos que têm estresse, até porque a gente tem como uma família nossos companheiros de serviço, então a gente brinca com um, brinca com outro, bate-papo com um, bate-papo com outro, nas horas vagas. Então não tem motivo nenhum de você ter estresse na obra. Acho que não tem nada que cause estresse. (COLABORADOR 13).</p>
ACOMPANHAMENTO DA SAÚDE	<p>O plano de saúde é uma bênção. (COLABORADOR 2).</p> <p>É muito importante, até pra família do funcionário [...] é como você ganhar um presente. Você ver que fazer um exame num hospital público, a dona de casa leva um mês ou dois pra marcar o exame. Na Unimed você</p>

	faz imediato. (COLABORADOR 7).
PREVENÇÃO DE DOENÇAS E ACIDENTES DE TRABALHO	<p>O DDS (Diálogo Diário de Segurança) [...] ajuda muito. O colaborador que disser que não ajuda, é porque ele não está participando, pois todo dia ele escuta algo novo e ele diz que às vezes isso não lhe interessa, mas um dia pode precisar. (COLABORADOR 10).</p> <p>Foi ótimo porque a gente trocou nossas cadeiras, as cadeiras anteriores eram horríveis. (COLABORADOR 3).</p>
PRESERVAÇÃO AMBIENTAL	Preservação ambiental – eu também tenho na minha obra, nós somos exemplo hoje pro nosso cliente. Eu [...] organizei essa parte, fica um marketing de primeira qualidade. (COLABORADOR 2).
AÇÕES SOCIAIS	<p>Positivamente, sim. Eu acho que você quebra um pouco [...] aquele perfil de seriedade da obra, você começa a massagear mais o psicológico, o coração, você ajuda o próximo. (COLABORADOR 4).</p> <p>As ações sociais ajudam muito a combater o estresse. Isso aqui para quem entende é um negócio fantástico, porque é uma satisfação, não tem como, porque não é todo mundo que faz isso aqui. Tem muita empresa que é bem maior que a nossa e não faz nada. A gente tem um consultório dentário que existe para o atendimento da população, os próprios filhos da gente, isso é muito bom. (COLABORADOR 13).</p>
AMBIENTE DE TRABALHO	<p>Eu acho que as ações sociais reduzem o estresse. Pois quando você está fazendo uma boa ação, você se sente fazendo sua parte. Mas no momento que você faz querendo se auto promover, é diferente. A empresa faz as coisas dentro da comunidade. Se todo mundo fizesse alguma coisa, com certeza o nível de marginalidade seria diferente, mas não é. Por que? Porque nós somos uma minoria. Nós nos sentimos muito satisfeitos com isso. (COLABORADOR 10).</p> <p>Ajuda e [...] se todo mundo fizesse um pouquinho nós não tinha o país que nós temos hoje [é importante] não só pra o funcionário, mas também para o vizinho que mora aqui perto. (COLABORADOR 7).</p> <p>A ação social dá até um orgulho [...] muita gente que entra aqui entra e visita e vê o que acontece ali atrás, você se sente até um pouco orgulhoso. (COLABORADOR 9).</p>
OPORTUNIDADE PARA AUMENTO DE ESCOLARIDADE E APERFEIÇOAMENTO PROFISSIONAL	<p>O treinamento: você começa a ver que no início a gente ficava batendo na tecla que eles tinham que estudar, que treinar, que fazer curso e eles não estavam nem aí. [...] mas aí a gente passou a obrigar [...]. E agora já está diferente, no mês que eu não faço nenhum curso eles perguntam por que não teve. E isso repercute também na família, tiveram uns que voltaram a estudar. O que mais me emocionou foi um rapaz que disse assim ‘desde que a senhora ficou me obrigando e que eu não queria, mas fui e cheguei em casa e pude ensinar o dever do meu filho foi o dia que eu vi que realmente era bom estudar’. (GERENTE DO CONHECIMENTO).</p> <p>Tem outros fatores [...] porque o interesse da empresa é ajudar todo mundo crescer [...] eu acredito que pelo menos nesse momento que a gente tá fazendo o curso [...] eu acredito que melhore muito. (COLABORADOR 6).</p> <p>Cursos também, cursos que incentivam, sempre têm na sua área, então se você tiver algum curso interessante você traz, aí conversa com os recursos humanos, aí tem a ajuda no custo desse curso. (COLABORADOR 8).</p>

<p>ATIVIDADES ESPORTIVAS E LAZER</p>	<p>Mesmo quando a gente não tinha um campo de futebol, a gente alugava um campo. Não importa se estamos em Sobral, em Recife, a gente tinha acesso. (COLABORADOR 13).</p> <p>Eu acredito que o próprio almoço na empresa, num lugar tão agradável seja uma forma de desestressar, a gente almoça, fica por lá, conversa, joga um pouco, fala besteira. Então é uma coisa que você sai um pouco, esquece um pouco aqui e fica lá por baixo. (COLABORADOR 3).</p>
<p>ATIVIDADES SÓCIO-CULTURAIS</p>	<p>Nós temos todos os meses reuniões gerais. Contribui muito. A gente sempre tem um fogo sendo acesso para um churrasco, uma cerveja, brincadeira com os amigos, isso é muito bom, é excelente. (COLABORADOR 13).</p>
<p>BENEFÍCIOS SOCIAIS OFERECIDOS</p>	<p>A gente não pega ônibus, já é uma grande coisa, você não tem esse estresse, nós temos carro a nossa disposição. Isso é excelente. Não tenha dúvida. (COLABORADOR 13).</p> <p>Benefícios sociais ajuda muito. A empresa não nos cobra transporte, tem cesta básica, tem almoço grátis. Ela não nos cobra nada. (COLABORADOR 10).</p>
<p>FATORES ESTRESSORES MAPEADOS NA TEORIA</p>	
<p>SUB-CATEGORIAS</p>	<p>DEPOIMENTOS</p>
<p>FALTA DE EQUILÍBRIO ENTRE TEMPO PARA O TRABALHO E PARA A FAMÍLIA</p>	<p>Não foi encontrado nenhum depoimento.</p>
<p>MÁS CONDIÇÕES FÍSICAS DO AMBIENTE DE TRABALHO (ILUMINAÇÃO, BARULHO E ETC.)</p>	<p>Não foi encontrado nenhum depoimento.</p>
<p>EXCESSO DE PRESSÃO POR METAS E PRAZOS</p>	<p>“Nossos clientes querem tudo para ontem” (DIRETOR). “Aqui na empresa tudo é para ontem. A industria não pode parar, a cada minuto de máquina ou de instalação parada representam milhões de reais não faturados” (GERENTE DO CONHECIMENTO).</p> <p>“É um período que, normalmente a industria descansa, quando há parada de pátio, pode acontecer de termos que executar o serviço todo em 24 horas. Isso gera um fator de estresse muito elevado” (GERENTE DO CONHECIMENTO).</p> <p>Também no nosso caso a pressão do cliente é muito grande pelos prazos, tem que ser rigoroso, tem um cronograma, no dia que foge um pouquinho as cobranças vem, isso eleva também, estressa a gente. (COLABORADOR 2).</p> <p>Os prazos são curtos que às vezes fica muito difícil cumprir esses prazos, eles são dados, por exemplo, de tarde pra você fazer esse orçamento pra amanhã. (COLABORADOR 3).</p> <p>Não é tão doentio, mas eu me preocupo muito com prazo. Prazo é estressante. (COLABORADOR 7)</p>

SOBRECARGA DE INFORMAÇÕES	Não foi encontrado nenhum depoimento.
SOBRECARGA DE RESPONSABILIDADE	Não foi encontrado nenhum depoimento.
EXCESSO DE MUDANÇAS TECNOLÓGICAS	Não foi encontrado nenhum depoimento.
MÁ RELAÇÃO COM A CHEFIA	Não foi encontrado nenhum depoimento.
MÁ RELAÇÃO COM COLEGAS	Não foi encontrado nenhum depoimento.
BAIXO ENVOLVIMENTO NA TOMADA DE DECISÕES NA EMPRESA	Não foi encontrado nenhum depoimento.
FALTA DE ESTABILIDADE NO EMPREGO	<p>A gente tem uma equipe de mais ou menos 30 a 40 pessoas que a gente consegue manter, independente da quantidade de obras. Se o número de obras diminuir a gente dá férias ou a pessoa fica em casa a disposição. (GERENTE DO CONHECIMENTO).</p> <p>A empresa recolhe os filhos, se tiver uma obra que precise de 200 pessoas ela chama todos os antigos, aqueles que já trabalharam aqui. (COLABORADOR 1).</p> <p>Eu sou também dono dessa empresa. Se ela está bem, eu vou estar bem. Se o patrão zela pelo funcionário ele tem retorno. Vai amar o que é dele. Vai cuidar do que é dele. Não vai destruir o que é dele. Nós cuidamos muito dessa empresa, pois somos muito bem cuidados por ela. Uma empresa prestadora de serviços que faz o que ela faz é muito difícil. E olha que eu conheço bastante o mercado. Alguém pode até pagar melhor um pouco, mas é só por 2 ou 3 meses. Aqui nós temos muitas vezes a possibilidade de ficar em casa e ganhar mesmo sem trabalhar enquanto não tem obra. Isso porque a empresa quer sempre manter o colaborador (COLABORADOR 7).</p>
FALTA DE PERSPECTIVAS DE DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA	Não foi encontrado nenhum depoimento.
INSATISFAÇÃO COM REMUNERAÇÃO	<p>Porque a gente paga participação de resultado, então as pessoas recebem até um 14º e às vezes até um 15º no final do ano. (GERENTE DO CONHECIMENTO).</p> <p>Há uns três anos atrás havia uma reclamação sobre o fato dos salários estarem baixos, a gente foi jogando um monte de informações de cesta básica, do fato do vale transporte e da refeição que não são descontados, a gente dá o fardamento novo, damos também bolsas, camisas e etc. que desfoca a visão deles sobre o salário e eles começam a ter outras visões (GERENTE DO CONHECIMENTO).</p>

<p>CLIMA ORGANIZACIONAL RUIM</p>	<p>Não, o clima é bom, é uma equipe muito boa, é difícil ter uma pessoa que desempenha, sempre quando está a turma toda é uma família. A pessoa sai [...] é mandado embora, mas na hora que tem uma obra manda chamar de novo, sempre são os mesmos. (COLABORADOR 1).</p> <p>O clima é bom, a gente já vem com outra visão. O padrão da empresa é que todas as pessoas são legais, o ambiente dela é todo organizado, onde a gente chega, recebe a gente bem, é como um pai e uma mãe. (COLABORADOR 11).</p> <p>A empresa é uma família. (COLABORADOR 13).</p>
---	--