

**UNIVERSIDADE DE SANTA CRUZ DO SUL**

**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

Bruno Duarte Aguiar

**ANÁLISE DOS AGENTES CAUSADORES DO *STRESS* E SUAS  
CONSEQUÊNCIAS ADMINISTRATIVAS EM UMA EMPRESA FRIGORÍFICA: UM  
ESTUDO DE CASO**

Santa Cruz do Sul

2016

**UNIVERSIDADE DE SANTA CRUZ DO SUL**

**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

Bruno Duarte Aguiar

**ANÁLISE DOS AGENTES CAUSADORES DO *STRESS* E SUAS  
CONSEQUÊNCIAS ADMINISTRATIVAS EM UMA EMPRESA FRIGORÍFICA: UM  
ESTUDO DE CASO**

Relatório de Trabalho de Curso III, apresentado ao curso de Administração, como subsídio para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Ms. Maribel Fátima Gerhard

Santa Cruz do Sul

2016

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a todos que, com muita paciência, me apoiaram durante a execução deste trabalho.

À minha Orientadora, Prof<sup>a</sup> Maribel Fatima Gerhard, pelos inúmeros ensinamentos, horas dedicadas a me acompanhar nesta pesquisa e fornecimento de todo o amparo necessário.

À empresa estudada, pela disponibilidade e fornecimento de subsídios e dados relevantes ao estudo.

E à Coordenação do Curso de Administração pelo brilhante trabalho desenvolvido na Universidade de Santa Cruz do Sul.

## RESUMO

O estresse organizacional, ocupacional, do trabalho, ou simplesmente *stress*, é uma psicopatologia desencadeada por condições específicas que extrapolam a capacidade humana de adaptação, também conhecidos como agentes estressores. Estes agentes estão intimamente ligados a fatores externos impulsionados por situações atípicas. O presente trabalho tem por objetivo analisar, de forma holística, as diversas variáveis que desencadeiam o estresse em uma empresa frigorífica do Vale do Rio Pardo, bem como suas consequências administrativas para esta organização. É notório perceber que, organizações deste ramo de atuação, possuem condições mais propensas à geração do estresse mediante seus colaboradores, haja vista o manuseio de animais em suas peças de corte. O estudo avaliou, por meio da construção do perfil estressor, através de um estudo de caso de caráter quali-quantitativo, embasado em um referencial teórico específico e com a aplicação de questionários e entrevistas, as interferências geradas pela patologia na empresa selecionada. De forma geral, constatou-se a presença do fenômeno nas bases do setor produtivo, entendendo-se que está sendo gerado por condições estruturais das rotinas de trabalho, pela falta de ferramentas adequadas de reversão da doença e por características específicas do estilo de trabalho desenvolvido. A pesquisa preocupa-se em comparar, não somente, as opiniões e entendimento dos colaboradores da área produtiva e administrativa, dos turnos do dia e da noite, como também a interpelação com as condições percebidas pelos ex-funcionários que solicitaram exoneração nos seis meses antecessores do trabalho. Esta construção comparativa de percepções gerou uma série de gráficos, que permitem a visualização dos agentes estressores de forma nítida. A amostra foi constituída por três gestores; 80 colaboradores do setor produtivo, divididos em 63 no turno do dia, correspondendo a, aproximadamente, 30% do quadro funcional total e os 17 funcionários que compõem o turno da noite; 6 colaboradores do setor Administrativo e 23 ex-funcionários. Ao final, expõe-se uma série de sugestões objetivando a redução desta condição psíquica negativa, a fim de subsidiar um roteiro para a construção de alternativas viáveis ao problema.

**Palavras-chave:** Estresse Organizacional; Agentes Estressores; Gestão de Pessoas; Frigorífico; Qualidade de Vida.

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	8
2. JUSTIFICATIVA.....	10
3. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....	12
4. OBJETIVOS.....	13
4.1 Geral.....	13
4.2 Específicos.....	13
5. REVISÃO DE LITERATURA.....	14
5.4. Estresse/ Stress.....	16
5.4.1. Estresse organizacional.....	17
5.5. Agentes causadores do estresse.....	18
5.5.1. Fatores pessoais.....	19
5.5.1.1. Personalidade A versus B.....	20
5.5.2. Fatores interpessoais.....	20
5.5.3. Fatores organizacionais.....	21
5.5.3.1. Conflito de papel e esforço emocional.....	22
5.5.3.2. Sobrecarga de funções e trabalho em turnos.....	22
5.6. Sintomas do estresse no indivíduo .....	23
5.7. Consequência do estresse no trabalho.....	24
5.8. Ações da empresa.....	28
6. METODOLOGIA .....	30
6.1. Delineamento da pesquisa .....	30
6.2. Local da Pesquisa .....	31
6.3. Amostra .....	31
6.4. Procedimentos metodológicos.....	32
6.5. Tratamento de dados .....	33
7. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	34
7.1. Análise dos dados quantitativos.....	34
7.1.1. Questões Introdutórias .....	34
7.1.2. Estresse na Rotina de Trabalho.....	38
7.1.3. Questões Pessoais.....	42
7.1.4. Estresse pela Estrutura Empresarial.....	49
7.2. Análise dos dados qualitativos .....	54

<b>8. SUGESTÕES .....</b>	<b>57</b>
<b>9. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>58</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>60</b>
<b>APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO (COLABORADORES) .....</b>	<b>63</b>
<b>APÊNDICE B: QUESTIONÁRIO (EX-COLABORADORES) .....</b>	<b>65</b>
<b>APÊNDICE C: ENTREVISTA COM GESTORES .....</b>	<b>67</b>

**LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

<b>Quadro 1: Sintomas do estresse nos indivíduos .....</b>	<b>24</b>
<b>Figura 1. Questionamentos preliminares e objetivos - Colaboradores .....</b>	<b>35</b>
<b>Figura 2. Questionamentos preliminares e objetivos – Ex-colaboradores .....</b>	<b>37</b>
<b>Figura 3. Sentimento de desafio nas atividades.....</b>	<b>38</b>
<b>Figura 4. Pressão e dificuldade para relaxar .....</b>	<b>39</b>
<b>Figura 5. Clareza das tarefas e atividades .....</b>	<b>40</b>
<b>Figura 6. Sobrecarga de funções.....</b>	<b>41</b>
<b>Figura 7. Preferência dos gestores (entre colegas) .....</b>	<b>43</b>
<b>Figura 8. Ausência por motivos pessoais.....</b>	<b>44</b>
<b>Figura 9. Desmotivação e presenteísmo .....</b>	<b>45</b>
<b>Figura 10. Percepção de sintomas físicos evidentes.....</b>	<b>46</b>
<b>Figura 11. Conforto em trabalhar com animais .....</b>	<b>47</b>
<b>Figura 12. Atividade em desacordo com a personalidade.....</b>	<b>48</b>
<b>Figura 13. Satisfação com a área de descanso .....</b>	<b>49</b>
<b>Figura 14. Insatisfação com a alimentação.....</b>	<b>50</b>
<b>Figura 15. Ação da empresa para reduzir o estresse.....</b>	<b>51</b>
<b>Figura 16. Abertura para sugestões .....</b>	<b>52</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Ao analisar o cenário econômico brasileiro, referente ao ramo específico de Empresas Frigoríficas, os resultados encontrados, atualmente, são bastante animadores. Em especial o estado do Rio Grande do Sul que, segundo a Associação Brasileira de Proteína Animal, é o seleiro da carne no Brasil. Com o aumento constante da população mundial e a procura incessante por alimentos de qualidade, as empresas que buscam subsídios e recursos para melhorarem seus processos, ganham destaque neste mercado.

Estudos das Nações Unidas para a Alimentação e Agricultura revelam um cenário próspero para os frigoríficos brasileiros. O aumento do consumo mundial de carne, e as latentes políticas de incentivo fiscal e de regulamentação de praticas frigoríficas, aumentaram o potencial produtivo e de expansão deste tipo de empresa. Desta forma, fornecer subsídios técnicos e amparo teórico é de suma importância no processo de crescimento destas organizações.

Um dos princípios básicos para alavancagem de mercado, é o conhecimento das forças e fraquezas inerentes aos processos organizacionais da empresa. Este conhecimento é proporcionado através de uma observação *in loco* dos diferentes setores que compõem o organograma de uma empresa. Ao associar os conceitos e experiências a uma realidade, concretizada, da organização, pode-se traçar um mapa de crescimento e desenvolvimento desta ao longo do tempo.

Ao passo que as empresas frigoríficas estão em constante crescimento e desenvolvimento, a psicopatologia, *stress*, se introduz nas estruturas formais da organização de forma acelerada, sendo uma grande fraqueza para suas estratégias. É notório perceber que, a partir da industrialização, o *stress* adentrou com força nas empresas. É preciso entender que a doença não é proveniente de agentes isolados, o que precisa ser amplamente estudado nas organizações que almejam a melhor qualidade de vida de seus funcionários. Kyriacow e Sutcliffe (1981 apud CAMELO; ANGERAMI, 2004), definem o *stress* ocupacional como um estado emocional desagradável, pela tensão, frustração, ansiedade, exaustão emocional em função de aspectos do trabalho definidos pelos indivíduos como ameaçadores. É este quadro apontado pelos autores, que as organizações necessitam evitar para prosperar em suas atividades.

Em virtude destes fatos, o estudo analisou, de forma exploratória, atrelando aos preceitos teóricos do referencial, as variáveis que implicam na incidência do *stress*, e ainda, as consequências administrativas em uma empresa frigorífica do Vale do Rio Pardo, podendo no futuro, tornar-se um suporte, mesmo que simplificado, para o desenvolvimento empresarial desta. A partir da construção metodológica, com questionários e entrevistas, constatou-se a presença da patologia nas entranhas organizacionais dos processos da empresa.

## 2. JUSTIFICATIVA

Atualmente, as organizações vivem um período de inovações tecnológicas na estrutura de funcionamento de seus processos, internos e externos, sendo estas decorrentes da globalização, ou seja, da funcionalidade da máquina global como um todo.

Ao acumularem subordinados em equipes ou células de trabalhos, os gestores não se dão por conta que seus índices de estresse elevam-se a níveis inaceitáveis para a condição humana. Esse quadro provém, em grande parte, da necessidade empresarial de reduzir custos ao estender as redes de comandos dos líderes a mais colaboradores. Resulta-se na psicopatologia estresse, conhecida como o mal da empresa moderna, definido por ARANTES e VIEIRA (2002, p. 27) como o “conjunto de reações do organismo e agressões de ordem física, psíquica, infecciosa e outras, capazes de perturbar a homeostase.”.

Do mesmo modo que dor é um sinal de que algo no corpo não está bem; absenteísmo, rotatividade, desgaste emocional, falta de motivação, conflitos internos e queda na produtividade, são também pontos de alerta nas organizações, as quais devem reverter este quadro para que não acabem “adocendo” também.

Outro aspecto que, gradativamente, vem sendo difundido nas organizações, é a qualidade de vida no trabalho. Essa necessidade não se deu somente por modismos empresariais, mas pelo fato de que, amparados pela legislação trabalhista, os trabalhadores são capazes de ir à busca de uma melhor qualidade de vida na prestação do serviço. Logo, os empresários acabam por se conscientizar que colaboradores em condições favoráveis de trabalho produzem e rendem mais para a própria empresa, sendo assim, cabe aos gestores encontrarem um meio, para que o funcionário trabalhe com o menor desconforto possível, “o impacto do suporte social sobre o estresse organizacional, pode ser benéfico ou prejudicial, dependendo da qualidade da dimensão da vida dentro da Organização” (BENK & CARVALHO, 2008).

Aferir as vertentes iniciais que desencadeiam o estresse, além de proporcionar condições propícias para a diminuição de seus efeitos, providenciar tratamento quando necessário, são pontos relevantes na discussão da patologia nas

organizações. É necessário o domínio amplo sobre o sistema emocional, para que os gestores possam liderar um grupo com eficiência e eficácia. Segundo ROMERO et. al. (2002, p.02) “as empresas mais esclarecidas já se dão conta desta realidade e aplicam métodos para diminuir o *stress* dos funcionários, porém esta não é a atitude adotada por todos, e está longe de se tornar uma realidade empresarial”, é a partir deste quadro que é preciso notar-se que “um programa de gestão do estresse no trabalho deve ser sempre encarado com muita responsabilidade e comprometimento de todos os níveis de liderança da empresa” (SANTOS, 2010, p.25).

A julgar pertinentes e fundamentais as informações prestadas anteriormente, justifica-se a realização da pesquisa de Trabalho de Curso III, do curso de Administração, da Universidade de Santa Cruz do Sul, na empresa selecionada.

### **3. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA**

A empresa é uma organização do ramo frigorífico. Com sede no Vale do Rio Pardo, desenvolve suas atividades desde o ano de 1996, atuando no corte de bovinos e ovinos, com ênfase no último, visto que é uma das poucas empresas especializadas neste tipo de abate. Com um mix de mais de cem produtos, a empresa possui, como carro chefe, o Carré Francês, o Carré, Costela, Filé Mignon, Lombo, Paleta, Pernil, Pernil sem osso, Picanha/Alcatra e Pescoço, provenientes de ovinos.

Com uma visão extremamente voltada ao consumidor, a organização, busca, incessantemente, o controle de qualidade total, onde cada produto é inspecionado em todas as etapas de seu processo produtivo, objetivando o melhor resultado para os seus clientes. As peças, após processadas e devidamente inspecionadas, são embaladas a vácuo, garantindo maior segurança para o consumidor final.

Outra prática adotada pela empresa é a relação próxima aos seus fornecedores, onde possibilita a esta, a aquisição dos melhores animais disponibilizados no mercado. Prima por trabalhar com animais jovens, de procedência assegurada e que tenham sido criados nas condições físicas e ambientais mais propícias, sempre frisando a excelência do resultado final.

Dividido em dois turnos, a organização conta com 142 colaboradores em sua estrutura formal, tendo por Missão “qualidade e perfeição das carnes bovinas e ovinas, com a excelência de abate, industrialização e comercialização para todos os consumidores onde estivermos presentes” e Visão “reconhecimento como a melhor empresa para industrialização e comercialização de carnes bovinas e ovinas do Brasil”.

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1 Geral**

Diagnosticar, de forma exploratória, os fatores que implicam e geram o estresse em uma empresa frigorífica.

### **4.2 Específicos**

- Verificar as práticas administrativas dos setores básicos da organização, a partir de uma observação *in loco*, com o intuito de identificar os traços de estresse entre os colaboradores;

- Delimitar, mediante construção do perfil de estresse na organização, as causas e consequências desta patologia nas rotinas administrativas;

- Delinear as características do estresse através de processos descritivos e exploratórios.

## 5. REVISÃO DE LITERATURA

Revisão de Literatura é o levantamento do aparato teórico disponibilizado a respeito de determinado assunto, neste caso, os agentes causadores do estresse nas empresas e suas consequências organizacionais. De acordo com o artigo Tipos de Revisão de Literatura, “revisão da literatura é o processo de busca, análise e descrição de um corpo do conhecimento em busca de resposta a uma pergunta específica.”<sup>1</sup>

Para SANTOS (2010, p. 91) a revisão de literatura “também chamada ‘revisão bibliográfica’, ‘estado da arte’ ou ‘estado do conhecimento’, visa a demonstrar o estágio atual da contribuição acadêmica em torno de um determinado assunto.”

### 5.1. Recursos humanos

O setor de Recursos Humanos é o responsável pela gestão do capital humano dentro das organizações. A área tem uma particularidade que a distingue das outras, segundo ALMEIDA; TEIXEIRA; MARTINELLI (1993) “ela não só trata da estratégia da empresa quanto ao envolvimento das pessoas para atingir os objetivos organizacionais, como trata da estratégia para o atendimento das suas próprias necessidades”.

De acordo com Claro e Nickel (2002 apud. MAGALHÃES FILHO; COSTA PEREIRA, 2013, p. 118) “já faz algum tempo que a área de Recursos Humanos passou de um simples departamento de pessoal para um agente de transformação na organização, provocando mudanças e oferecendo sustentação na implantação das mesmas”.

Como parte inerente aos recursos humanos, há o departamento de pessoal, que segundo MARRAS (2011, p. 183) é “um dos subsistemas da administração de RH. Tem por objetivo efetivar todos os registros legais e necessários para a administração burocrática exigida pelas práticas administrativas e pelas legislações que regem a relação capital e trabalho”.

---

<sup>1</sup> Disponível em: <<http://www.fca.unesp.br/Home/Biblioteca/tipos-de-revisao-de-literatura.pdf>> Acesso em: 26 de mar de 2016

## **5.2. Comportamento organizacional**

A necessidade de entender os fatores que implicam nos atos e comportamentos das pessoas dentro das empresas gerou o estudo do comportamento organizacional, que segundo Vecchio (2009, p.4) o “conteúdo desse campo é muito amplo. Engloba tópicos como atitudes, motivação e desempenho dos colaboradores [...] se estende para fatores organizacionais e societários mais amplos”. Ainda de acordo com Vecchio (2009, p.5) há três razões para estudar o comportamento organizacional dentro das empresas, a julgar, aplicações práticas, ou seja, há vantagens práticas para se compreender este assunto, crescimento pessoal obtido através da compreensão dos colaboradores e, por último, maior conhecimento sobre as pessoas em cenários de trabalho.

“Comportamento Organizacional é um campo de estudo voltado a prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano no contexto das empresas” (WAGNER III; HOLLENBECK, 2003). Maslow (2003, apud Zaneli, Andrade e Bastos, 2004, p. 84) sugere que muito do comportamento do ser humano pode ser explicado “pelos suas necessidades e pelos seus desejos. Quando uma necessidade, em particular se torna ativa, ela pode ser considerada um estímulo à ação e uma impulsionadora das atividades do indivíduo”.

## **5.3. Cultura organizacional**

O conceito de cultura organizacional, embora muito popular, é difícil de ser fornecido uma definição precisa. De acordo com VECCHIO (2009, p. 140) cultura organizacional pode ser definida como “os valores e normas compartilhados que existem em uma organização e são ensinados aos novos empregados”, o autor apresenta ainda que, “essa definição sugere que a cultura organizacional envolva crenças e sentimentos comuns” e é neste contexto em que o estresse organizacional está inserido.

Tylor (1871) propôs uma das primeiras definições de cultura, como sendo todo complexo que inclui conhecimento, crença, arte, moral, leis, costumes e qualquer outra capacidade ou hábito adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade. Para Barbosa (2002, p.22) a cultura vista pelas organizações está:

Diretamente ligada à sua capacidade de oferecer novos e melhores instrumentos de intervenção na realidade. Por conseguinte, identificar e classificar os diferentes tipos de cultura e medir sua eficácia tornaram-se um imperativo gerencial.

De acordo com Zaneli, Andrade e Bastos (2004) dentro de uma perspectiva, as empresas são formadas como produtores de conceitos e elementos culturais como rituais, lendas e cerimônias, além de seus bens e serviços característicos. Esta produção cultural desenvolve a função de propor regularidade e previsibilidade nas relações entre os diversos funcionários, a cultura é “compreendida como um instrumento que regula e adapta pessoas e organizações”. (ZANELI, ANDRADE E BASTOS, 2004, p.76).

Para CORREA, DANDARO e MORAES (2013, p. 77) “a cultura nas organizações pode ser entendida como as regras, o modo de pensar e agir, sejam elas de forma explícitas ou implícitas, faz parte do DNA da organização, sendo transmitida através dos ritos, crença.”.

#### **5.4. Estresse/ Stress**

O estresse é uma manifestação psicológica proveniente de fatores que desestruturam as condições psíquicas do ser humano. Para VECCHIO (2009, p. 252) o estresse é “quando a pessoa se confronta com uma situação que representa ameaça, a forma de excitação fisiológica e emocional que experimenta”. O mesmo autor acredita que a exposição prolongada a situações estressantes produza influências disfuncionais sérias.

De acordo com Santos (2010) o estresse é um estágio, um estado intermediário entre a saúde e a doença, durante o qual o corpo luta contra os gerentes causadores de doença. Não é, portanto uma doença em si, mas pode chegar a ser. “Stress é o conjunto de reações do organismo e agressões de ordem física, psíquica, infecciosa e outras, capazes de perturbar a homeostase.” (ARANTES e VIEIRA, 2002, p. 27).

Estresse são reações físicas e psicológicas que os indivíduos externam diante de uma diversidade de situações ocorridas no cotidiano, isso ocorre por estas mesmas situações exigirem mais de cada indivíduo. Stress é definido como uma reação do organismo, com componentes físicos e/ou psicológicos, causada pelas alterações psicofisiológicas que ocorrem quando a pessoa se confronta com uma situação que, de um

modo ou de outro, a irrite, amedronte, excite ou confunda, ou mesmo que a faça imensamente feliz. É importante conceitualizar o stress como sendo um processo e não uma reação única (LIPP, 1996, p. 20).

Em 1993, Cooper definiu o *stress* ocupacional como um problema de natureza perceptiva, resultante da incapacidade de lidar com as fontes de pressão no trabalho, tendo como consequências problemas na saúde física, mental e na satisfação no trabalho, afetando o indivíduo e as organizações. De acordo com Guimarães (2000), o *stress* ocupacional ocorre quando há a percepção, por parte do trabalhador, da sua incapacidade para realizar as tarefas solicitadas, o que provoca sofrimento, mal-estar e um sentimento de incapacidade para enfrentá-las.

Para Hitt (2007, p. 196) o estresse é a “sensação de tensão que ocorre quando uma pessoa avalia que uma situação está perto de exceder a sua capacidade de lidar com ela e, em consequência, colocará em risco o seu bem-estar”. Estresse, segundo Selye (1993 apud CARVALHO; SERAFIM, 1995, p.123) é “um conjunto de relações que o organismo desenvolve ao ser submetido a uma situação que exige esforço para adaptação”.

#### **5.4.1. Estresse organizacional**

O estresse organizacional, ou estresse no trabalho, é uma ramificação da patologia, voltado ao ambiente profissional. Para melhor entendê-lo, Hitt (2007, p. 196) definiu como “a sensação de que as capacidades, os recursos ou as necessidades de uma pessoa não combinam com as demandas do trabalho”. Segundo FOIZER, MUSSOLIN e RODAS (2013, p. 97):

Pode-se definir estresse no trabalho como reações físicas e emocionais que ocorrem quando as exigências do trabalho não igualam as suas capacidades, ou as necessidades do trabalhador. O estresse no trabalho pode ocorrer da relação entre o indivíduo e o seu ambiente de trabalho no qual as exigências do trabalho ultrapassam as habilidades do trabalhador para enfrentá-las, podendo acarretar um desgaste excessivo do organismo, interferindo na sua produtividade.

De acordo com Delboni (1997, p. 2) o estresse “representa um alto custo para as empresas. [...] em alguns casos, a própria imagem da empresa é prejudicada. Milhões de dias de trabalho são perdidos por ano devido a doenças e incapacidades.”. Para MARTINS (2011, p. 16) o estresse ocupacional:

Representa um conjunto de fenômenos associados ao estresse, que se manifestam no ambiente de trabalho. Dessa forma, o estresse ocupacional pode ser definido como um processo em que o indivíduo percebe demandas do trabalho como estressores, as quais, ao exercer seus recursos de enfrentamento, provocam reações do estresse.

Segundo Limongi-França e Rodrigues (1996, p 24), “o stress relacionado ao trabalho é definido como aquelas situações em que as pessoas percebem seu ambiente de trabalho como ameaçador”. Para Kyriacow e Sutcliffe (1981 apud CAMELO; ANGERAMI, 2004), o estresse ocupacional é “um estado emocional desagradável, pela tensão, frustração, ansiedade, exaustão emocional em função de aspectos do trabalho definidos pelos indivíduos como ameaçadores.”.

Quanto à definição do estresse ocupacional a partir das respostas aos eventos estressores, pode-se apontar sua contribuição para a identificação e compreensão de consequências do estresse. A principal crítica a esta abordagem refere-se à dificuldade em estabelecer se determinados comportamentos, estados afetivos e problemas de saúde são consequências de estresses organizacionais ou de outros contextos e eventos da vida do indivíduo (JONES; KINMAN, 2001 apud PASCHOAL; TAMAYO, 2006, p.3).

Em suma, o estresse inerente às organizações pode ser considerado um processo psíquico desenvolvido no indivíduo, ou neste caso, profissional de determinada área, a partir de fatores implícitos ao ambiente empresarial, conhecidos como agentes causadores do estresse.

### **5.5. Agentes causadores do estresse**

Para estudar o estresse nas organizações, é preciso entender os agentes que desencadeiam a patologia nas empresas, ou seja, os estressores que, segundo Hitt (2007, p. 199) são “as condições do ambiente que fazem com que os indivíduos passem por estresse.”. De acordo com Vecchio (2009) há três agentes causadores principais do estresse nas organizações, dentre os quais destacam-se, os fatores pessoais, os interpessoais e os fatores organizacionais.

Resumidamente pode-se dizer que os agentes estressores, segundo FRANÇA e RODRIGUES (1997, p. 22) “podem advir do meio externo, como frio, o calor, condições de insalubridade ou ainda do ambiente social, como o trabalho, e do mundo interno, aquele que temos dentro de nós”

De acordo com Vecchio (2009), os agentes estressores, ou causadores do estresse dentro das organizações, são divididos em três grandes grupos, os fatores pessoais, os interpessoais e os organizacionais, a partir destes, subdividem-se em categorias de causa, como conflito de personalidade, mudanças de vida, ciúme, responsabilidades, condições de trabalho, entre outros.

### **5.5.1. Fatores pessoais**

Para Bergamini (1990) entre as variáveis que afetam o comportamento e o estresse dos indivíduos nas organizações estão os fatores pessoais ou individuais. Nas variáveis individuais estão compreendidas a personalidade, mudanças de vida e atributos demográficos. De acordo com Vecchio (2009) é fundamental estudar e estruturar os fatores pessoais, para a compreensão do estresse dentro das organizações, sendo este um dos maiores agentes estressores.

Segundo Andrade (2012, apud CARVALHO et. al. 2013. P 23) Dentro das organizações, as pessoas são “consideradas recursos, isto é, como portadores de habilidades e conhecimentos, que auxiliam no processo produtivo e crescimento empresarial”, porém, é de extrema importância não esquecer de que essas pessoas são humanas, formadas de personalidade, expectativas, objetivos pessoais, e possuem necessidades.

Um dos fatores pessoais que mais geram estresse nas organizações é a mudança de vida dos funcionários, abordando sua magnitude e a frequência dessas mudanças. De acordo com VECCHIO (2009, p. 255) “uma grande mudança (como ser despedido ou morte da esposa), por exemplo, pode exercer um forte impacto sobre a saúde da pessoa”, ainda de acordo com o autor a ocorrência de pequenas mudanças ao longo do tempo breve, pode provocar um grande efeito negativo.

“A capacidade de mudar é um fator crítico de sobrevivência das instituições, mas gera também incertezas e turbulências no ambiente organizacional” (PECCEI, GIANGRECO e SEBASTIANO, 2011 apud MARQUES et. al. 2012, p. 4). De acordo com estudo de pesquisadores a resistência à mudança ocorre porque em processos de mudanças os indivíduos têm que sair de uma situação conhecida que lhes oferece conforto para uma situação desconhecida (COGHLAN, 1993).

### **5.5.1.1. Personalidade A versus B**

De acordo com Gleitman et al. (2003) o termo personalidade deriva do grego *persona*, que significa máscara e pode ser entendida como as características marcantes de um indivíduo. É do consentimento de vários autores que a personalidade dos trabalhadores afeta imensamente na geração do estresse, ainda mais levando-se em consideração os perfis A e B.

Segundo Feola (2015) os traços de personalidade A e B foram desenvolvidos por dois cardiologistas norte-americanos na década de 50, a partir de um estudo que buscava constatar diferenças comportamentais entre pessoas que, mesmo compartilhando estilo de vida e empregos semelhantes, fossem mais propensas a sofrerem de patologias como o estresse.

Para Vecchio (2009) algumas pessoas são mais propensas ao estresse do que outras. Para o autor os trabalhadores de personalidade A tendem a ser mais competitivos e estarem em constante pressão do tempo, o que gera um traço maior de agressividade e maior dificuldade de relaxamento. Por outro lado a personalidade B é relativamente mais tranquila, tem menos pressa e são muito menos competitivas. Desta forma, Vecchio (2009, p. 254) ressalta que “indivíduos com personalidade A são mais suscetíveis ao estresse do que indivíduos de personalidade B.”.

As pessoas de tipo A são consideradas as de atitudes mais agressivas em relação à vida, ou seja, mais ambiciosas, altamente conscientes do status social, perfeccionistas e com uma grande necessidade de otimizar o tempo, a fim de atingir os objetivos. A personalidade de tipo B é considerada o oposto do tipo A. em suma, o trabalhador tende a colocar menos pressão sobre si, levando uma vida com menores níveis de estresse. (FEOLA, 2015).

### **5.5.2. Fatores interpessoais**

De acordo com Filho e Pereira (2013, p. 121) “o Relacionamento Interpessoal se tornou uma das ferramentas mais importante nas organizações, sendo primordial para o alcance dos objetivos.” Na definição de Albuquerque (2012):

A valorização dos relacionamentos vem tomando forças no perfil profissional que as organizações exigem. Onde se

buscava, acima de tudo, experiência técnica, hoje ganhou-se espaço para habilidades comportamentais de flexibilidade, inteligência emocional, criatividade, entre outras. Não basta somente ser um excelente técnico, temos que também perceber e respeitar as diferenças de cada membro da equipe. (ALBUQUERQUE, 2012, p. 01).

De acordo com autores especializados no estudo do estresse, fatores provenientes de emoções negativas geram um grande impacto para o desenvolvimento da patologia dentro das organizações. De acordo com Vecchio (2009, p. 255) define o ciúme do colaborador como “um conjunto de pensamentos, emoções e comportamentos que resultam de uma perda de autoestima e não obtenção de resultados concretos associados a um relacionamento de trabalho”, por outro lado o autor cita que a inveja do colaborador é frequentemente confundida com ciúme e “pode ser definida como um conjunto de pensamento, emoções e comportamentos resultantes da perda de autoestima, em resposta a uma outra pessoa que obtém resultados almejados pessoalmente.”.

Vecchio (2009) complementa que é importante ressaltar que, embora ambas as emoções não sejam estressoras, na realidade são indutores do estresse, pois surgem da percepção de ameaças no ambiente de trabalho.

### **5.5.3. Fatores organizacionais**

Para Packard (1988) o estresse está diretamente relacionado aos fatores organizacionais, como depressão e hostilidade que as pessoas enfrentam diariamente e por suas características pessoais. As manifestações clínicas atingem homens e mulheres praticamente com a mesma intensidade frente ao estresse.

Um dos pontos chaves do agente estressor fatores organizacionais é a atuação do clima organizacional sobre as rotinas empresariais, desta forma:

Quando há elevada motivação entre os membros, o clima motivacional se eleva e traduz-se em relações de satisfação, de animação, interesse, colaboração etc. Todavia, quando há baixa motivação entre os membros [...] o clima organizacional tende a diminuir, caracterizando-se por estados de depressão, desinteresse [...] podendo em casos extremos, chegar a estados de agressividade [...] (CHIAVENATO, 2009, p. 143).

Para Hitt (2007, p. 202) o “ambiente de trabalho pode exercer efeitos importantes sobre as atitudes dos funcionários no trabalho e sobre suas reações em relação ao trabalho”, ainda de acordo com o autor, o ambiente apresenta tanto os

aspectos físicos, como por exemplo, iluminação, temperatura, ruído, arrumação física, e também os aspectos psicológicos, tais como relação entre colegas, entusiasmo, recompensas percebidas e estilo de supervisão.

De acordo com VECCHIO (2009, p. 258) “o ambiente de trabalho também desempenha um papel na determinação da intensidade de estresse sentido por um empregado”, ainda para Vecchio (2009), algumas ocupações apresentam maiores níveis de agentes estressores do que outras, mas não há como classificá-las, a “ausência de trabalho intrinsecamente agradável e gratificante encontra-se associada à sensação de estresse, como no caso de um empregado estar sobrecarregado.” (VECCHIO, 2009, p. 258)

#### **5.5.3.1. Conflito de papel e esforço emocional**

O esforço emocional é um agente estressor de cunho particular, ou seja, é inerente a profissões específicas que necessitam da imposição de sentimentos às tarefas. De acordo com Vecchio (2009, p. 259) é “denominado esforço emocional o esforço adicional exigido para manter essas sensações falsas ou ‘aparência de trabalho’”.

Os conflitos e ambiguidade de papel, ou também conhecido como conflito de funções, é “a situação em que diferentes funções acarretam expectativas conflitantes” (HITT, 2007, p. 201). Para Vecchio (2009, p. 259) o conflito do papel “ocorre quando são feitos, a um empregado, dois ou mais conjuntos de exigências, de tal modo que acatar um deles torna mais difícil observar o outro”. Segundo o mesmo autor (Vecchio, 2009) define que a medida que os conflitos de papel aumentam, diminui a satisfação do empregado.

Por outro lado, a ambiguidade de função é definida como a “situação em que os funcionários não têm clareza dos objetivos, das expectativas ou das exigências de seus trabalhos” (HITT, 2007, p. 202).

#### **5.5.3.2. Sobrecarga de funções e trabalho em turnos**

Para Hitt (2007) a sobrecarga de funções pode ser de duas naturezas, a qualitativa e a quantitativa, a primeira é referente à complexidade do trabalho e cria mais estresse, já a segunda é a proveniente da quantidade excessiva de trabalho.

De acordo com VECCHIO (2009, p. 260) a sobrecarga de funções “ocorre quando é esperado um excesso de atividades por parte de um colaborador, tendo em vista o tempo disponível e sua capacidade.”.

Vecchio (2009) apresenta que a sobrecarga possui relação direta com menor autoestima, insatisfação no trabalho, batimentos cardíacos acelerados e aumento no índice de tabagismo. A partir do acúmulo de tarefas, muitas empresas adotam o trabalho em turnos como uma rota de fuga, para aumentar a quantidade de trabalho e tempo em serviço.

De acordo com apresentado por diversos autores, o trabalho em turnos é inevitável nas indústrias modernas. Para Vecchio (2009, p. 260) “por causa da impopularidade dos turnos vespertinos e noturnos, muitos empregadores consideram necessária a rotatividade dos colaboradores nos turnos [...] o que gera um influência adversa [...] nas atividades sociais.”.

Ter responsabilidades em demasia, ou assumir a de terceiros, pode ser um agente causador do estresse nas organizações, de acordo com Vecchio (2009, p. 258) “para gerentes que lidam com pessoas, o estresse associado ao reconhecimento do impacto de suas ações sobre a vida dos demais é mais imediato e real do que para os que lidam, principalmente, com objetos e ideias.”.

## **5.6. Sintomas do estresse no indivíduo**

De acordo com a Revista Veja (1997, p. 95) “as pessoas podem apresentar sintomas relacionados ao estresse de forma diferenciada, pois a vulnerabilidade psicológica varia, de acordo com a estrutura psíquica de cada indivíduo.”<sup>2</sup> Para Vecchio (2009) os principais sintomas do estresse, para os indivíduos, são as dores de cabeça atípicas, desconcentração mental, irritabilidade, inapetência, perturbações estomacais, depressão física ou moral e insônia.

Segundo CAMELO E ANGERAMI (2004, P. 17) “a incidência de sintomas na área psicológica sugere que as fases de estresse apresentadas pelos participantes podem estar relacionadas à percepção da sua situação”. Para Pitliuk os principais sinais do estresse podem ser observados no cansaço, ganho ou perda de peso, má digestão, prisão de ventre e diarreia, gases, gastrites, úlceras, baixa de resistência,

---

<sup>2</sup> Revista Veja. À beira de um ataque de nervos. nº 8, 26/02/97, p.95.

infecções, gripes, herpes, pressão arterial alta, derrame, infarto, dores de cabeça, musculares e na coluna.

Frazão (2007) definiu os sintomas do estresse nos indivíduos no quadro abaixo:

**Quadro 1: Sintomas do estresse nos indivíduos**

<b>Sintomas de estresse psicológico</b>	<b>Sintomas físicos do estresse</b>
Ansiedade, angústia, nervosismo, preocupação em excesso	Problemas cardíacos e gastrointestinais
Irritação, medo, impaciência, tontura	Facilidade em ficar doente
Problemas de concentração e de memória	Alergias, asma, insônia
Desorganização, dificuldade em tomar decisões	Tensão muscular, mãos frias e suadas
Cometer mais erros que o habitual, esquecimentos	Dor de cabeça ou enxaqueca, problemas de pele
Sensação de perda do controle	Queda de cabelo anormal

Fonte: FRAZÃO (2007)

**5.7. Consequência do estresse no trabalho**

Quando o quadro de agentes estressores está instaurado em uma organização, surgem os impactos negativos para a empresa. De acordo com Kopolow (1992 apud FIORELLI, 2008, p. 276) os “fatores capazes de provocar estresse encontram-se no cotidiano, provenientes da atividade física, menta ou emocional; trata-se de algo tão individual”.

Administradores devem estar atentos a esta questão. Gerentes, muitas vezes não valorizam reclamações a respeito de “picuinhas” do trabalho - insignificantes para eles, constituem pequenas “pedras no sapato” dos colaboradores. Ao longo do tempo ferem dolorosamente e cronificam-se na forma de indesejáveis calosidades (FIORELLI, 2008, p 277).

De acordo com Fiorelli (2008, p. 278), [...] “o estresse crônico interfere no trabalho, na vida pessoal e social e ocasiona transtornos de diversas ordens porque o quadro acomete justamente profissionais dedicados”. Ainda segundo o autor, “[...]”

o transtorno não se resolve por simples interrupção do trabalho (do tipo “tire umas férias”). Os hábitos desenvolvidos durante o processo de estresse traz consigo impactos relevantes a produtividade da organização, além de privar o indivíduo de se destacar profissionalmente. Dentre os impactos perante a organização destacam-se o absenteísmo, rotatividade/*turnover*, presenteísmo e desmotivação ou diminuição da motivação.

### 5.7.1. Absenteísmo e presenteísmo

Absenteísmo pode ser entendido como “o montante de faltas no trabalho, bem como atrasos e saídas antecipadas acontecidas durante um determinado período” (MARRAS, 2011, p. 185), o autor ainda apresenta que o absenteísmo é gerenciado por um índice denominado índice de absenteísmo, e o seu papel é fornecer subsídios para a análise de horas perdidas de trabalho dentro da organização.

Para Vecchio (2009, p. 273) a “cada ano, mais horas de trabalho são perdidas por causa do absentismo do que com greves ou *lockouts*. [...] os funcionários menos satisfeitos apresentam maior probabilidade de faltar ao trabalho”. O absenteísmo por doença é considerado por Couto (1982, p. 12) como “o mais importante dos diversos tipos de absenteísmos existentes (absenteísmo legal, absenteísmo voluntário, absenteísmo por doença), devido ao volume de ausências que acarreta”.

De acordo com Couto (1991, p. 5):

Existe uma relação direta entre o tipo de trabalho e as causas de afastamento entre os trabalhadores, com a maior perda no absenteísmo de média duração (3 a 15 dias de afastamento) e o maior número de ocorrências no absenteísmo de pequena duração (1 e 2 dias de afastamento), associando os afastamentos ao trabalho a fatores sociais, culturais e do trabalho.

Para Chiavenatto (1999, p. 56), “as causas do absenteísmo nem sempre são decorrentes de organização, supervisão deficiente, empobrecimento de tarefas, falta de motivação e estilo de gerenciamento na empresa”. Para Penatti, Zago e Quelhas (2007, p. 4):

O absenteísmo, genericamente se refere à ausência do trabalhador no local de trabalho. Dentre os denominados fatores humanos no processo de trabalho, que incluem as chamadas doenças ocupacionais e a rotatividade, o absenteísmo se situa entre os efeitos mais danosos ao processo de trabalho, ao suporte social do trabalhador. O absenteísmo se caracteriza, nesse sentido, como tendo um duplo efeito: do ponto de vista do trabalhador, a possibilidade de desconto no salário, de demissão ou de outros problemas correlatos; do ponto de vista da organização do trabalho, a dificuldade de realização do trabalho previsto e os prejuízos por ventura decorrentes.

Segundo Altoé (2011) o presenteísmo pode ser entendido como a ação de estar fisicamente presente no ambiente de trabalho, porém, mental e emocionalmente ausente, sem conseguir produzir como deveria, por razões de doenças ou problemas pessoais e familiares.

De acordo com o Portal dos Administradores (2010) o presenteísmo pode ser observado quando um funcionário está presente na organização, mas seu rendimento e ações estão focados em outras situações, podendo gerar maiores custos do que o absenteísmo, por exemplo. A existência do presenteísmo nas organizações implica em efeitos negativos para esta, a julgar, a incidência de erros, continuadas distrações, diminuição do rendimento, atrasos de tarefas e perdas de prazos.

### **5.7.2. Rotatividade/ *Turnover***

Rotatividade, ou *turnover*, é “o número de empregados desligados da empresa em um determinado período comparativamente ao quadro médio de efetivos” (MARRAS, 2011, p. 50), para o autor, a rotatividade é expressa pelo índice de rotatividade, que pode medir uma parte da organização, uma seção, um departamento ou um setor, e também, o índice geral da empresa.

Chiavenato (1999) aborda a rotatividade de pessoal como uma despesa que pode ser evitada se houver mais critério e atenção na seleção de mão de obra. E ainda, a rotatividade alta reflete na produção, no clima organizacional, relacionamento interpessoal. *Turnover* é um termo em inglês que define o movimento de entrada e saída dos colaboradores em uma organização, independentemente de ter sido motivado pelo empregador ou por decisão do

empregado. Como sinônimo, na língua portuguesa, temos o termo rotatividade (SILVEIRA, 2011, p. 10).

Segundo Chiavenato (2010, p. 88) a rotatividade de pessoal (ou *turnover*) é “o resultado da saída de alguns colaboradores e a entrada de outros para substituí-los no trabalho”. Chiavenato (2010 p. 90) indica que:

A rotatividade não é causa, mas o efeito de algumas variáveis internas e externas. Dentre as variáveis externas estão a situação de oferta e procura do mercado de RH, a conjuntura econômica, as oportunidades de empregos no mercado de trabalho, etc. Dentre as políticas internas estão a política salarial e de benefícios que a organização oferece, o estilo gerencial, as oportunidades de crescimento interno, o desenho dos cargos, o relacionamento humano, as condições físicas e psicológicas de trabalho. A estrutura e a cultura organizacional são responsáveis por boa parte dessas variáveis internas.

Para MOBLEY (1992, p.31) o administrador deve ser “capaz de diagnosticar a natureza e os prováveis determinantes do *turnover* em sua organização; estimar as prováveis consequências organizacionais positivas e negativas de vários tipos de *turnover*,” e ainda, desenhar políticas, práticas e programas para um tratamento efetivo do fenômeno; avaliar a efetividade das mudanças; e antecipar futuras mudanças exigidas para o gerenciamento efetivo do *turnover* em um mundo dinâmico.

### **5.7.3. Diminuição da motivação ou desmotivação**

A motivação, ou falta dela, é um assunto amplamente estudado por pesquisadores da área de psicologia, sendo um dos agentes causadores do quadro, o estresse organizacional, ou ocupacional. De acordo com PISANI (1985, p. 90) “um comportamento motivado se caracteriza pela energia relativamente forte nele desprendida e por estar dirigido para um objetivo ou meta”. Para HITT (2007, p. 164) a motivação refere-se:

As forças oriundas do interior de uma pessoa, que são responsáveis pelo direcionamento, pela intensidade e pela persistência intencionais dos esforços da pessoa, orientados para alcançar objetivos específicos que não dependem de capacidades [...]

A falta de motivação pode gerar, ainda, um quadro alarmante de ações hostis, que de acordo com Vecchio (2009) os empregados mais estressados participam

de ações hostis direcionadas contra os empregadores ou colegas, ações hostis incluem “sabotagem de equipamentos ou da produção, vandalização de ativos da companhia, crítica irrazoável ao empregador para clientes ou ao público e violência física contra colegas e superiores.”.

Com a desmotivação e a perda de produtividade, os funcionários estressados geram custos para a empresa, seja pela procrastinação nos serviços, ações impensadas e mal calculadas, quebras e danificação de equipamentos, negociações não realizadas, ou realizadas de forma equivocada, entre outros fatores. Segundo a ISMA (*International Stress Management Association*) no Brasil os custos do estresse são estimados em, aproximadamente, 4% do PIB, ou mais de 80 bilhões de dólares, para Garcia (2008, p. 23):

além dos custos médios, ligados a tratamentos, internamentos e consultas, os maiores valores são relacionados à baixa produtividade, ao absenteísmo, ao *turnover*, ao *burnout*, aos passivos trabalhistas e aos budgets crescentes de treinamento pela perda de bons profissionais para o estresse, por conta da dificuldade de reter e atrair talentos.

Sendo assim, a desmotivação proveniente do estresse organizacional é um fator e extrema relevância, se tratando de impactos negativos à organização e deve ser estudada a parte e com profundidade, após a constatação de seus efeitos no meio empresarial.

### **5.8. Ações da empresa**

De acordo com Schamas (2007) há diversas maneiras de controlar o estresse dentro das organizações, como a realização de treinamento, palestras e uma constante preocupação com o bem-estar do funcionário de uma maneira geral. Ainda segundo a autora, ações pontuais não são suficientes para reverter os quadros estressores na empresa, é preciso desenvolver um programa continuado de ações e, para isso, identificar o perfil de colaborador com que se está trabalhando.

Para Melo e Cosenza (2006) apesar das situações de estresse terem se tornado inevitáveis, e suas soluções não serem necessariamente banais, existem várias saídas eficazes, que podem ser empregadas independentemente ou em conjunto, para o controle e erradicação do estresse físico e mental nas empresas. Segundo os mesmos autores, a empresa pode proporcionar aos seus colaboradores um ambiente de autoconhecimento, desenvolver um programa de administração do

tempo, construir um ambiente de trabalho personalizado de acordo com os seus funcionários e aprimorar a avaliação médica constante.

## 6. METODOLOGIA

“A Metodologia, que também é chamada de Materiais e Métodos, é a descrição da estratégia a ser adotada, onde constam todos os passos e procedimentos adotados para realizar a pesquisa e atingir os objetivos.” (SOUZA, et. al., 2013, p. 27)

Metodologia é ainda, “a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um fim dado [...] é o caminho a seguir para chegar à verdade nas ciências” (JOLIVET, 1979, p. 71), pode-se conceituar, também, a metodologia como “o conjunto coerente de procedimentos racionais ou prático racionais que orienta o pensamento para serem alcançados conhecimentos válidos” (NÉRICI, 1978, p.15);

### 6.1. Delineamento da pesquisa

A pesquisa foi realizada a partir de um estudo de caso, que pode ser compreendido como “uma abordagem metodológica de investigação especialmente adequada quando procuramos compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos factores” (ARAÚJO et al.; 2008; p. 04), e ainda, de acordo com Santos; Candeloro (2006, p.71) descreve o ato que está sendo observado, no ramo de gestão empresarial, relatando seus componentes e analisando-os, permitindo ao pesquisador a associação de fenômenos e fatos contemporâneos, para rastrear inúmeros problemas inerentes à corporação.

Inserido no estudo de caso, o trabalho contou com delineamento descritivo-exploratório, através de uma revisão de literatura. Entende-se por pesquisa descritiva, segundo Cervo; Bervian; Da Silva (2007) o ato de observar, registrar, analisar e correlacionar os fatos ou fenômenos, compreendidos como variáveis, sem haver a manipulação destes. De acordo com os mesmos autores, o estudo exploratório pode ser entendido como uma descrição precisa da situação, objetivando descobrir as relações existentes entre seus elementos componentes. Já a revisão de literatura pode ser entendida, como:

A realização de uma pesquisa bibliográfica que visa identificar, localizar, ler, analisar e anotar os principais tópicos da literatura especializada sobre a questão delimitada. Tal estudo preliminar e sintético trará informações sobre 1ª situação atual do problema, sobre os trabalhos já realizados a respeito e sobre

opiniões existentes, o que constitui o estado da arte sobre a questão. Esses conhecimentos prévios auxiliarão o investigador nos demais passos para o planejamento do projeto de pesquisa. (CERVO; BERVIAN; DA SILVA, 2007; p. 66)

Foi utilizada a abordagem quali-quantitativa, cuja finalidade é associar as abordagens quantitativa e qualitativa, a partir da mescla de características de ambas. De acordo com ESSLIN e VIANA (2008, p. 07) considera-se que a pesquisa quali-quantitativa “pode ser utilizada para explorar melhor as questões pouco estruturadas, os territórios ainda não mapeados, os horizontes inexplorados, problemas que envolvem atores, contextos e processos”.

Ainda segundo Esslin e Viana (2008, p. 08) a abordagem quali-quantitativa:

não é oposta ou contraditória em relação à pesquisa quantitativa, ou a pesquisa qualitativa, mas de necessária predominância ao se considerar a relação dinâmica entre o mundo real, os sujeitos e a pesquisa, ainda mais quando se intensificam os consensos nos questionamentos acerca das limitações da Pesquisa Operacional Clássica em incorporar os sujeitos, objetos e ambientes no contexto de construção do conhecimento e conseqüentemente nas metodologias de pesquisa.

Sendo assim, a pesquisa quali-quantitativa se aplica amplamente à este estudo, visto que pretendeu associar os tópicos qualitativos das entrevistas e observações *in loco* com o preceitos quantitativos concebidos através dos questionários aplicados aos envolvidos diretamente na pesquisa.

## **6.2. Local da Pesquisa**

Realizou-se a pesquisa em uma empresa do ramo Frigorífico, localizada no Vale do Rio Pardo, estado do Rio Grande do Sul, de março a outubro de 2016.

## **6.3. Amostra**

Por amostra, pode-se entender uma série de conceitos, mas, de uma forma sucinta, amostra pode ser definida como um subconjunto, “uma parte selecionada da totalidade de observações abrangidas pela população, através do qual se faz inferência sobre as características da população” (CAMARGO, 2013, p. 04). Em suma, amostra é um conjunto de dados ou observações extraídas a partir de um subconjunto da população. A amostra pode ser conceituada como:

Um subconjunto da população, ou seja, é uma parte da população. É sempre mais utilizada nas pesquisas do que a população. Isso ocorre porque a população envolve um número muito grande de observações; logo, a amostra é uma forma de trabalhar de maneira confiável, com valores que expressam o que ocorre com a população. (MALASSISE et. al., 2014; p. 09)

A amostra para o estudo qualitativo foi constituída pela Gestora Geral da empresa, que é responsável pela organização de uma forma global, sendo indispensável sua participação em virtude do seu conhecimento acerca da realidade da empresa; a Encarregada Geral do setor de Recursos Humanos; e o Gestor Proprietário, cujo objetivo foi constatar fatos do empreendimento.

Constituiu-se a amostra para o estudo quantitativo de 63 funcionários da área de produção no turno do dia, correspondendo a, aproximadamente, 30% do quadro funcional total; os 17 funcionários que compõem o turno da noite; 6 colaboradores do setor Administrativo e 23 ex-funcionários, que solicitaram sua exoneração nos últimos seis meses. Desta forma constituiu-se um espaço amostral com 112 elementos.

A amostra é do tipo por conveniência, que segundo Benites (2013) é aquela formada obedecendo a algum tipo de conveniência de quem forma a amostra ou de quem vai participar da amostra ou de ambos. Ainda, pode-se conceituar como a “formada por elementos que o pesquisador reuniu simplesmente porque dispunha deles” (GUIMARÃES, 2012, p. 22).

#### **6.4. Procedimentos metodológicos**

Foi realizada uma entrevista com os gestores envolvidos diretamente na pesquisa, a fim de obter informações concretas para a constituição desta. Entrevista é conceituada como “uma conversa orientada para um objetivo definido: recolher, por meio do interrogatório do informante, dados para a pesquisa” (CERVO; BERVIAN; DA SILVA, 2007; p. 66). Também, pode-se adotar o conceito de entrevista como:

Um instrumento de coleta de dados muito afeito na área do saber voltada para o campo social [...] é a técnica mais adequada, uma vez que o acadêmico dirige-se pessoalmente ao seu entrevistado e aplica questões, permitindo, com isso, que uma gama de respostas de teor qualitativo sejam inventariadas e analisadas pelo entrevistador. (SANTOS; CANDELORO, 2006; p. 75)

Foram utilizados instrumentos de registros, que são “os instrumentos utilizados pelo pesquisador para a coleta de dados” (MALASSISE et. al., 2014; p. 09), para auxiliar o processo de captação de dados, tais como gravadores.

Foi aplicado um questionário, com questões fechadas em escala a fim de constatar a realidade do objeto de pesquisa na empresa estudada. O documento foi disponibilizado para os colaboradores da área de produção, durante o intervalo para almoço e janta. De acordo com Cervo; Bervian; Da Silva (2007) o questionário é a forma mais eficiente para coletar dados, pois possibilita medir com mais exatidão o que se deseja. O questionário pode apresentar outros conceitos, como também estruturas abertas e fechadas, assim:

O questionário é um tipo de instrumento de coleta de dados que deve ser concebido com cuidado para que seja, efetivamente, um instrumento válido e capaz de checar a frequência de ocorrências acerca de um fenômeno ou fato social investigado. Esse, geralmente, não conta com a presença do acadêmico no momento do levantamento das informações [...] Este pode apresentar questões abertas e fechadas [...] As questões abertas propiciam que o entrevistado use a própria linguagem e emita suas opiniões. (SANTOS; CANDELORO, 2006; p. 75)

Aplicou-se um questionário em escala nos ex-funcionários que solicitaram exoneração, nos últimos seis meses, a fim de constatar os fatores que os levaram a tomar esta atitude e traçar um paralelo com os fatores geradores do estresse dentro da organização onde se desenvolveu a pesquisa.

## **6.5. Tratamento de dados**

Os dados qualitativos foram submetidos a uma análise, considerando-se o referencial teórico. Já os dados quantitativos foram tabulados no programa Excel, gerando gráficos e imagens, passíveis à análise. Estas imagens forneceram subsídios práticos para verificação e confirmação dos dados e informações obtidas na revisão de literatura.

## **7. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

### **7.1. Análise dos dados quantitativos**

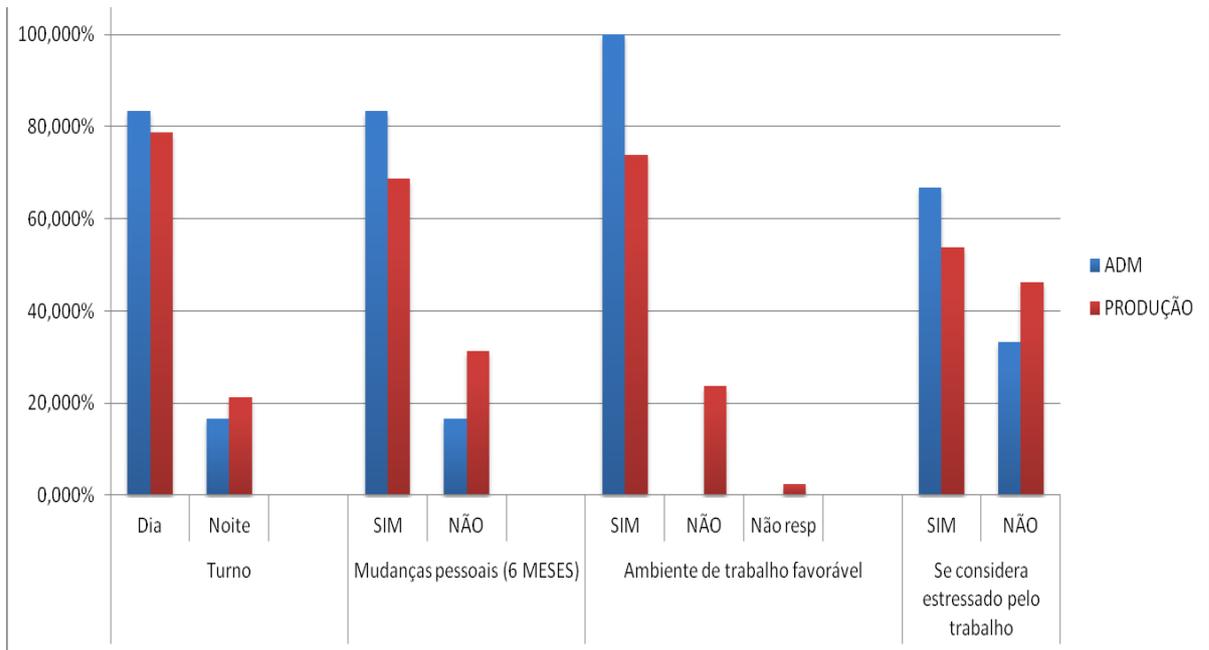
Após a estruturação e aplicação dos procedimentos metodológicos apresentados, obteve-se uma série de informações, dispostas a seguir.

Foram desenvolvidos questionários (Apêndices A e B deste trabalho) atrelando aos preceitos apresentados por autores já referenciados. Obteve-se uma série de figuras, como gráficos, em seguida relacionados.

Por questão de visualização e compreensão lógica, apresenta-se uma comparação entre os 80 colaboradores do setor de produção, 6 do administrativo e 23 ex-colaboradores que solicitaram exoneração nos seis meses antecessores da aplicação dos questionários. De forma estrutural, dividiu-se as análises em blocos de respostas, a julgar questões introdutórias; estresse na rotina de trabalho; questões pessoais; e estresse pela estrutura empresarial.

#### **7.1.1. Questões Introdutórias**

Foi questionado aos integrantes da amostra o turno em que desenvolvem suas atividades, se a vida particular de cada um passou por mudanças pessoais, profissionais, financeiras ou amorosas nos últimos seis meses, se consideram o ambiente físico de trabalho favorável para a execução das atividades e, como ponto crucial do primeiro quadrante do questionário, se consideram estressados pelo trabalho.

**Figura 1. Questionamentos preliminares e objetivos - Colaboradores**

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Respondendo à questão 2 referente ao turno de trabalho, é possível observar que, dos 80 colaboradores da área produtiva, 78,75% atuam durante o dia e 21,25% à noite. E, dos 6 funcionários do Administrativo, 83,33% trabalham durante o dia, enquanto 16,67% desempenham suas atividades no turno oposto.

Quando perguntado se a vida do colaborador passou por mudanças pessoais nos últimos seis meses (questão 3), pode se verificar que, 86,75%, do setor produtivo, afirmam que sim e 31,25% afirmam que não. No setor administrativo 5 colaboradores vivenciaram alguma mudança, enquanto que um não. Assim, considerando-se que Mudança, segundo Bergamini (1990), seja apontado como um agente estressor, infere-se que 83,33% destes colaboradores apresentam-se mais suscetíveis aos índices de estresse.

Para o questionamento 4 “você considera o seu ambiente de trabalho (iluminação, temperatura, ruídos, barulhos, condições de segurança) favorável para realizar suas atividades?” 100% dos colaboradores do setor administrativo afirmam que o ambiente é favorável, 23,75% dos questionados da área de produção, definem como desfavorável.

Ressalta-se que 2,5% da amostra não respondeu este questionamento, correspondendo a dois funcionários da região fabril. Finalizando o primeiro

quadrante de questionamentos, apresentam-se os resultados de maior vitalidade para a pesquisa, permitindo uma interpelação entre o entender-se como estressado e a situação ocorrer de fato.

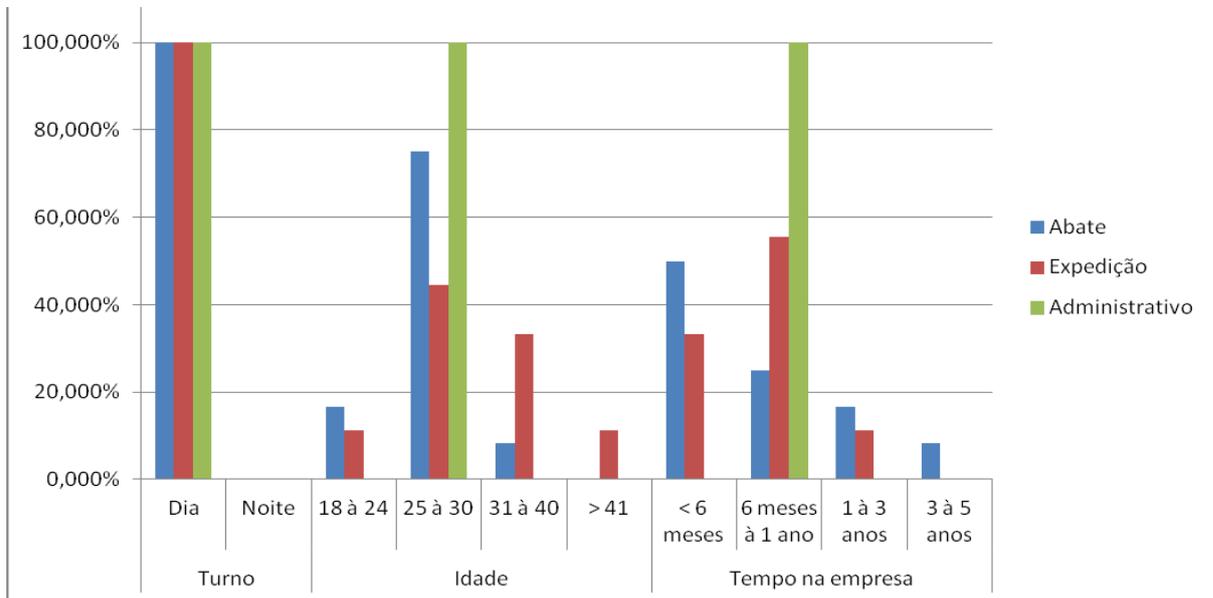
Ao perguntar-se “5- Você se considera estressado pelo seu trabalho?”, no setor produtivo, 53,75% afirmam que sim, 46,25%, acreditam que não. Já no setor administrativo 66,67% definem seu *status* emocional como estressado e 33,33% discordam desta afirmação.

De forma conjunta, estes questionamentos iniciais apontam um quadro estrutural e cognitivo do problema dentro da organização. Confirmando o apresentado por Bergamini (1990), os fatores pessoais, ou individuais, são os maiores desencadeadores da patologia nas empresas. Quando o colaborador afirma que sua vida passou por mudanças nos últimos seis meses, ele abre um grande precedente para o entendimento do estresse, como integrante de sua condição.

Complementando o descrito, o ambiente de trabalho pode agravar ou amenizar as situações de mudanças. Em um local, onde há colaboradores que sentem não haver condições estruturais para realizar as tarefas, os agentes psíquicos estão mais sujeitos a receberem os impactos da patologia. Por outro lado, as respostas dos colaboradores dos setores Administrativos colocam a posição do estresse na empresa, em dúvida. Ao perceber que 100% destes questionados afirmam possuir condições estruturais adequadas, entende-se que é possível a patologia estar, em maior concentração, na área fabril;

Para entender ainda mais a realidade dos agentes estressores, apresentam-se os dados levantados a partir das respostas dos 23 ex-colaboradores, que solicitaram sua exoneração nos últimos seis meses, dos seguintes questionamentos: 1- Setor que desenvolvia sua atividade; 2- Turno; 3- Sexo; 4- Idade; e 5- Quanto tempo desenvolveu suas atividades na empresa.

**Figura 2. Questionamentos preliminares e objetivos – Ex-colaboradores**



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2016)

Primeiramente, foram analisados os dados dos 12 ex-colaboradores que desenvolviam as suas tarefas no setor de Abate. É possível verificar que 100% dos pesquisados deste setor, trabalhavam no turno do dia. 16,67% possuem idade entre 18 e 24 anos, 75,00% de 25 a 30 anos e 8,33% de 31 a 40 anos. Percebe-se que 50,00% permaneceu menos de 6 meses em atividade na organização, 25,00% de 6 meses a 1 ano, 16,67% de 1 a 3 anos e, apenas, 8,33% acima de 3 anos.

Em sequência, dos 9 funcionários do setor de Expedição, 100% mantinham seus trabalhos no turno do dia. 11,11% estão na faixa etária dos 18 a 24 anos, 44,44% de 25 a 30 anos, 33,33% de 31 a 40 anos e 11,11% acima de 41 anos. Observa-se ainda que destes ex-colaboradores, 33,33% permaneceram menos de 6 meses em atividade na organização, 55,56% de 6 meses a 1 ano e 11,11% de 1 a 3 anos.

Constatou-se que a totalidade dos ex-colaboradores questionados, que desenvolviam atividades no setor Administrativo, trabalhavam durante o dia, possuem idade entre 25 e 30 anos e permaneceram na empresa de 6 meses a 1 ano.

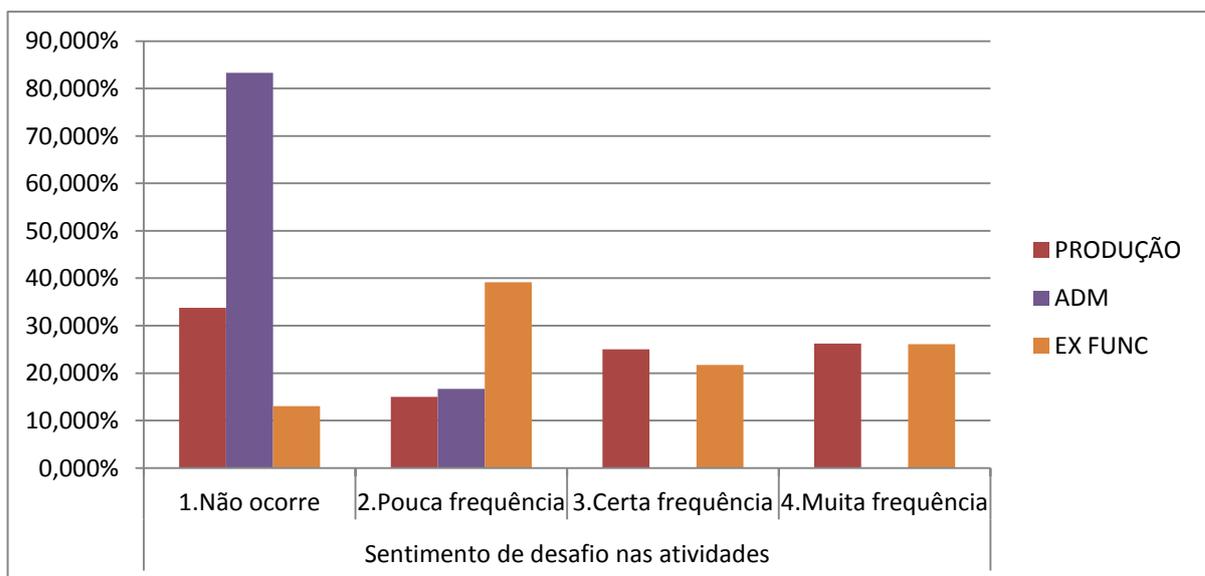
Com a análise dos dados apresentados pelos ex-colaboradores, percebe-se que, em sua grande maioria, são jovens e que permaneceram por pouco tempo na

organização. Assim, entende-se que, possivelmente, os agentes estressores superaram a capacidade de adaptação e, entre outros aspectos, podem ter levado à demissão espontânea, cabendo à comprovação, a análise dos demais questionamentos.

### 7.1.2. Estresse na Rotina de Trabalho

Após estruturar os questionamentos objetivos com a amostra, abaixo, expõem-se a tabulação do primeiro questionamento em escala (questão 6), “na empresa, eu sinto que as minhas atividades fazem eu me esforçar além do que deveria, ou seja, sou desafiado a fazer mais do que quando comecei a trabalhar nesta área?”.

**Figura 3. Sentimento de desafio nas atividades**



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2016)

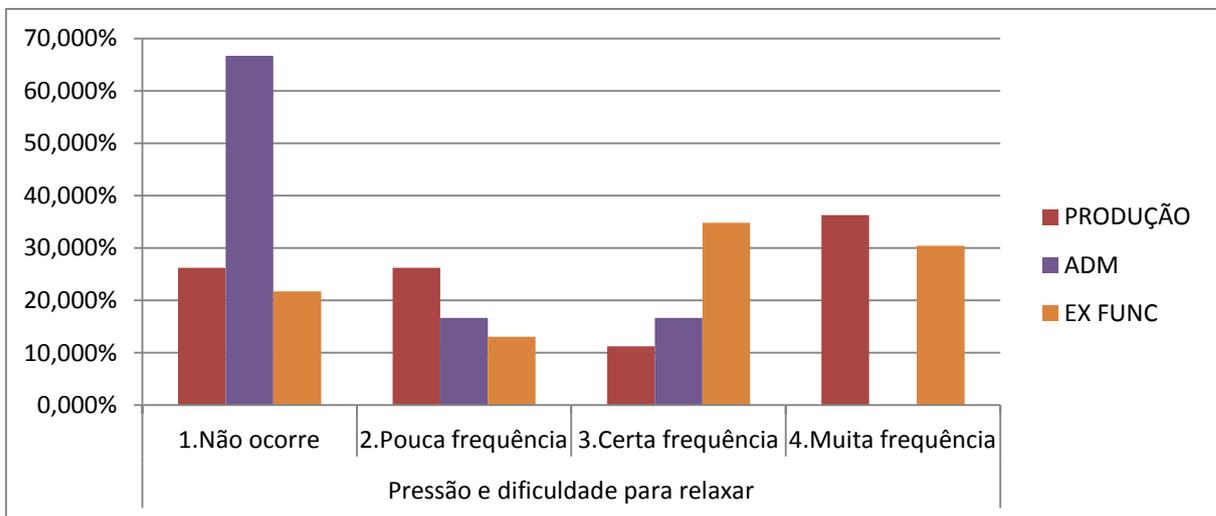
Em relação à sensação de desafio nas atividades, observou-se que 48,75% dos 80 colaboradores da área produtiva afirmam que a situação ocorre com pouca frequência, 51,25% com certa ou muita frequência. 13,04% dos 23 ex-colaboradores asseveram que o apresentado não ocorre, 39,13% que com pouca frequência, 21,74% com certa frequência e 26,09% com muita frequência. Por outro lado, 83,33% dos colaboradores do setor administrativo não se sentem desafiados para além de suas capacidades.

Em consonância ao apresentado por Vecchio (2009), no subitem 5.5.3.1. deste trabalho, a existência destes fatores nos colaboradores da área produtiva e nos exonerados por opção própria, pode-se considerar que a situação esteja relacionada aos agentes estressores primários dentro da empresa. Ou seja, a sensação de desafio exacerbado pode implicar em uma pressão cognitiva atípica, gerando o quadro estressor.

Um ponto importante observado é a inexistência da situação na área administrativa e a não percepção da situação por alguns colaboradores do chão de fábrica. Para os mesmos autores, quando um colaborador não é desafiado para além de suas capacidades, a chance do surgimento do estresse é ainda menor. Por outro lado, é preciso ter cuidado para não manter o colaborador estagnado.

A seguir, consta a instrumentalização gráfica da questão 7: "Me sinto pressionado pelo serviço e tenho dificuldade para relaxar quando chego em casa, sentindo cansaço, dor no corpo e com o pensamento acelerado?".

**Figura 4. Pressão e dificuldade para relaxar**



Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

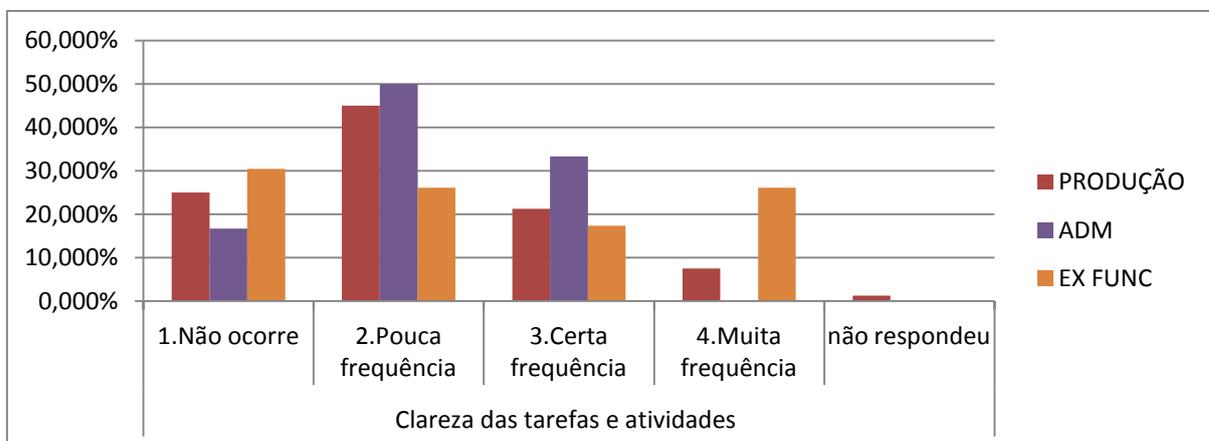
Observa-se na produção, que 26,25% dos colaboradores afirmam não ocorrer pressão e dificuldade para relaxar, 26,25% com pouca frequência e 47,50% com certa e muita frequência. 83,33% do setor administrativo afirmam não se sentirem pressionados. Já, 47,52% dos ex-funcionários admitem a frequência em grande escala da situação descrita e 34,78% a não percepção da pressão.

Ao comparar os setores de produção, ex- funcionários e setor administrativo nota-se uma discrepância das opiniões, caracterizado por condições diferenciadas do comportamento organizacional. Conforme apresentado no item 5.6. por Carmelo e Angerami (2004), a incidência de pressão e dificuldade para relaxar, como outros agravantes emocionais, são resultados da percepção da situação estressora por meio dos envolvidos. Sendo assim, um dos possíveis desencadeadores do estresse, pode ser entendido pelo desafio exacerbado imposto às atividades rotineiras nesta empresa, em específico as do setor produtivo.

Por outro lado, é preciso atentar ao fato de que o setor Administrativo não sente a mesma pressão dos demais setores, o que pode estar ligado a uma distinção na cobrança das tarefas, ou ainda, atribuição de autonomia para o desempenho do trabalho.

A seguir analisa-se o gráfico do questionamento número 8, “a empresa deixa claro quais as tarefas que devo desempenhar e o que espera do meu trabalho?”.

**Figura 5. Clareza das tarefas e atividades**



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2016)

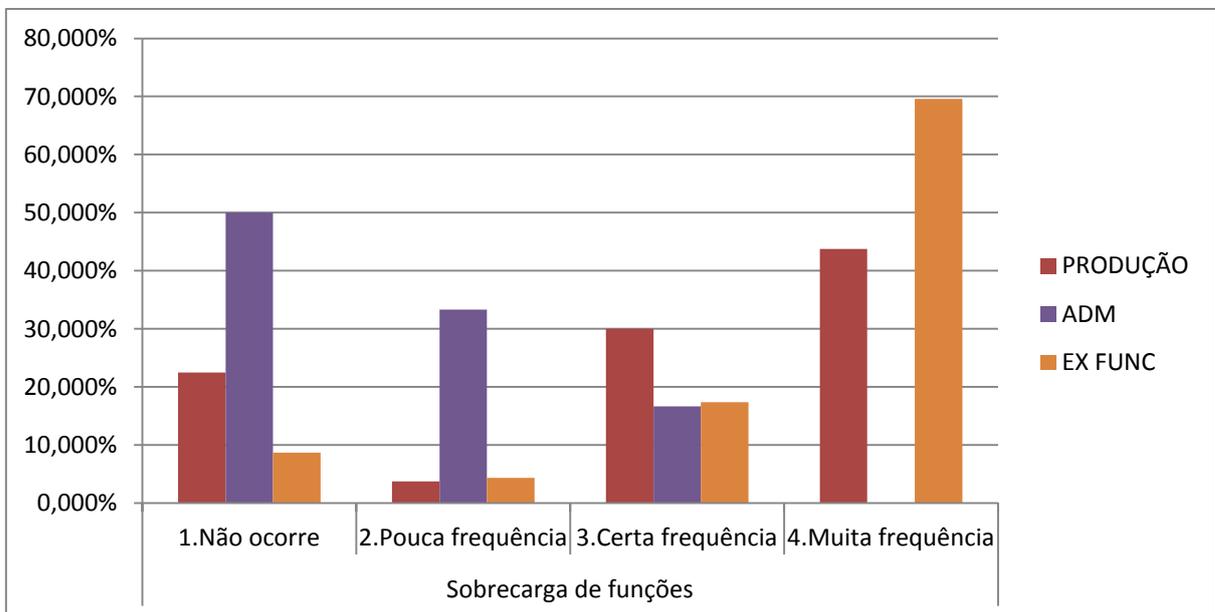
Percebe-se que, 25% dos questionados na área produtiva, afirmam que a clareza das atividades não ocorre, e 45% que a situação ocorre com pouca frequência. Por outro lado, 28,75% relatam estar ciente de suas atividades. 66,67% dos funcionários da área administrativa e 56,43% dos ex-colaboradores afirmam o mesmo. 1,25% não responderam à questão.

De forma sequencial ao já estudado, a não clareza de atividades e a não expressividade da empresa em relação ao esperado da colaboração de seus funcionários, são fatores estressores e agentes agravantes da patologia nas entranhas da organização. De acordo com Vecchio (2009) a situação apresentada por estes resultados potencializam o esforço emocional e adicional pela não clareza das atividades a desempenhar.

Em contrapartida aos resultados apresentados, pouco se vê na organização a presença desta situação. Novamente, torna-se isolado o quadro ao setor produtivo, o que pode ser caracterizado por um padrão de condução, próprio, desta parte da empresa.

Finalizando o primeiro eixo a respeito da estrutura funcional e formação das atividades perante aos colaboradores, analisa-se a seguir as respostas do questionamento número 9: “sinto que estou fazendo mais atividades do que deveria dentro da empresa, estando sobrecarregado de funções?”.

**Figura 6. Sobrecarga de funções**



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2016)

A partir do gráfico, percebe-se que 73,75% dos colaboradores da área produtiva e 86,96% dos ex-colaboradores demonstraram, com muita ou certa frequência, estarem sobrecarregados de tarefas.

Por outro lado, 83,33% do setor Administrativo demonstra a pouca frequência ou a não ocorrência da situação apresentada. Apenas 16,67% dos colaboradores deste setor sentem-se sobrecarregados.

Os dados mostram que no Administrativo, possivelmente, por possuírem uma maior clareza de suas atividades e divisão coerente destas, a sobrecarga de funções não se torna um grande agente estressor. Novamente, a área fabril apresenta os resultados negativos mais expressivos, sugerindo uma focalização da patologia neste círculo de trabalho.

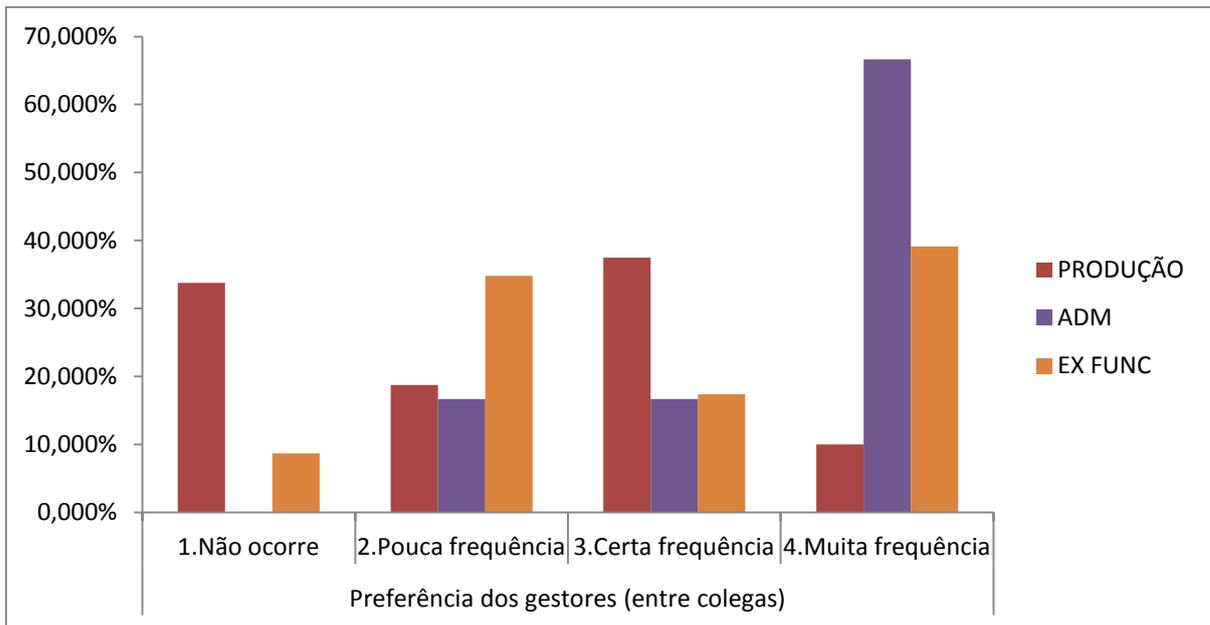
Em suma, as interpretações dos resultados destas quatro questões iniciais, em escala, sugere que a empresa possui agentes estressores em sua estrutura funcional. Sendo assim, boa parte do problema desencadeado no setor produtivo e apresentado pelos ex-colaboradores, é proveniente destas questões próprias das tarefas e atribuições que recebem em suas rotinas diárias. Desta forma, confirma-se o referenciado de Packard (1988), no subitem 5.5.3., onde é apresentado que os fatores organizacionais estão diretamente relacionados ao estresse.

Em contrapartida ao percebido nas bases fabris da organização, o setor Administrativo mostra-se pouco suscetível aos agentes estressores ligados à rotina de trabalho, o que pode ser entendido pela condução das atividades e autossuficiência do setor, em relação ao desempenho de suas tarefas.

### **7.1.3. Questões Pessoais**

Este módulo de análise de dados preocupa-se em constatar a situação diária de convivência nos setores da organização, focado em questões pessoais. Desta forma, o gráfico a seguir mostra as respostas da questão 10, “percebo que certos encarregados demonstram preferência por alguns funcionários?”.

**Figura 7. Preferência dos gestores (entre colegas)**



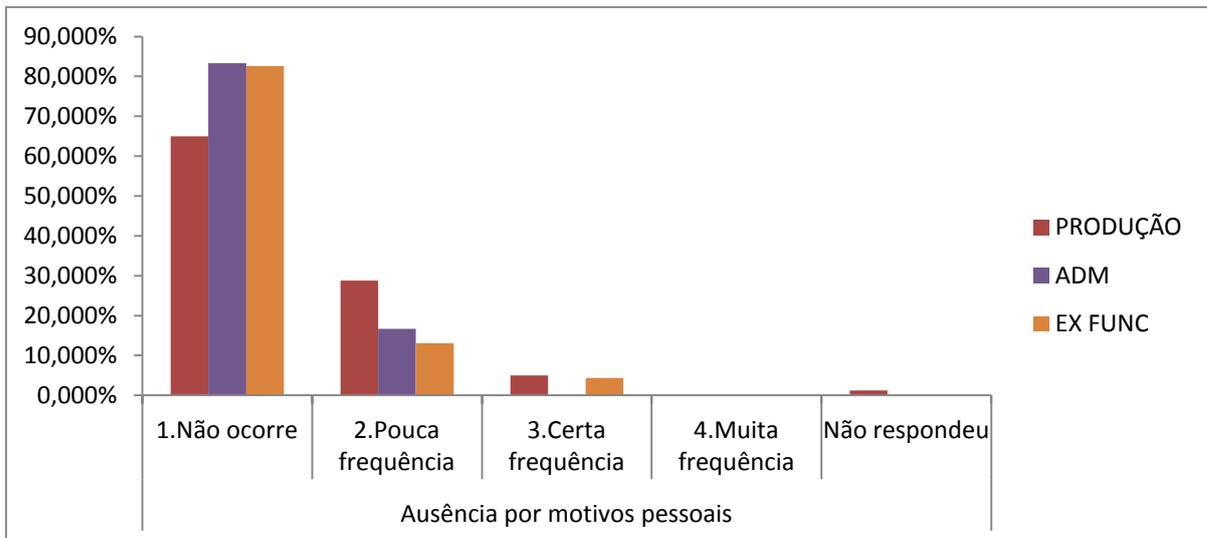
**Fonte:** Elaborado pelo autor (2016)

De acordo com o setor produtivo, 37,75% não percebe a preferência dos gestores, 18,75% com pouca frequência, 37,50% com certa frequência e, apenas, 10% com muita frequência.

Por outro lado, no administrativo 16,67% acreditam na pouca frequência da situação perguntada. E 83,34% percebem, com certa ou muita frequência, a preferência dos gestores, o que se repete na opinião de 56,52% dos ex-colaboradores.

De acordo com Vecchio (2009), apresentado no item 5.5.2, a percepção de beneficiamento, ou preferência, de gestores para alguns colaboradores, pode estar relacionada à sensação de ciúme dentro da organização. Esta situação não é entendida como um agente estressor direto, mas pode ser um agravante para a patologia. Desta forma, diferente do módulo anterior, o quadro apresenta-se em maior escala no setor administrativo, sugerindo certa igualdade no chão de fábrica.

Em seguida, analisa-se o gráfico referente à questão 11: “Com que frequência você falta ao trabalho por motivos particulares?”.

**Figura 8. Ausência por motivos pessoais**

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2016)

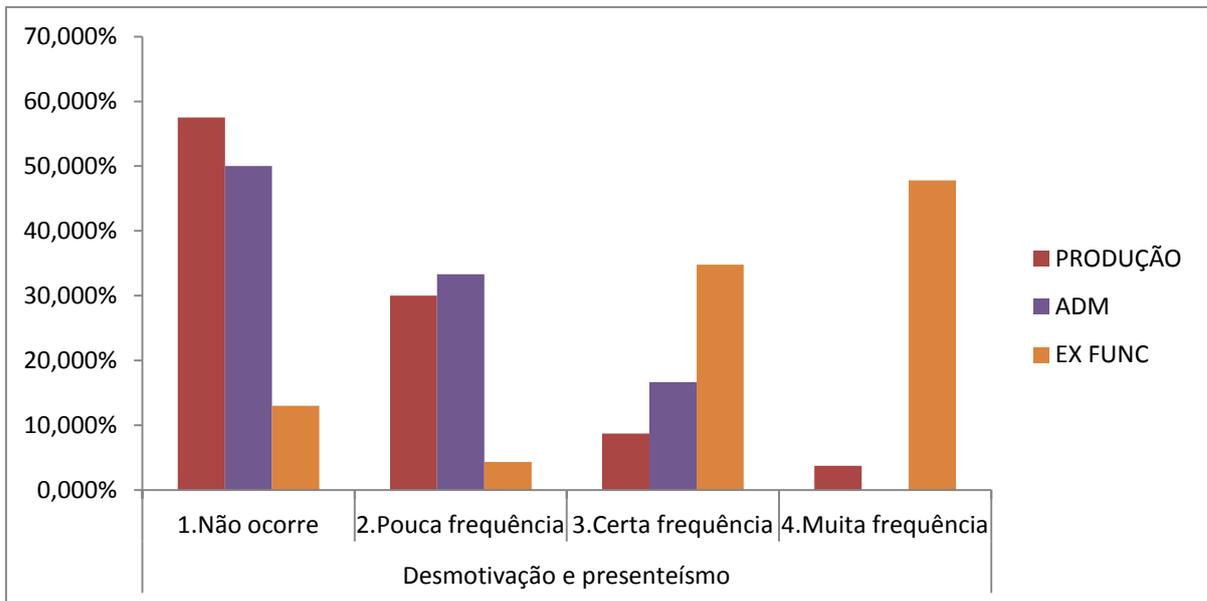
De forma curiosa, 65% do setor produtivo afirma não faltar por motivos pessoais. 83,33% do administrativo e 82,61% dos ex-colaboradores responderam o mesmo. 28,75% do chão de fábrica, 16,67% do administrativo e 13,04% dos ex-colaboradores, apontam que a situação ocorre com pouca frequência.

Restando apenas 5,00% da produção e 4,35% dos ex-funcionários que faltam com certa frequência. Nota-se que 1,25% não respondeu ao questionado.

Mesmo Chiavenato (1999) apresentando, no item 5.7.1 deste trabalho, absenteísmo como uma das características gerais do estresse nas organizações, a situação raramente ocorre na empresa estudada. O que pode ser entendido como um alto nível de comprometimento dos colaboradores para com suas funções, ou uma característica da cultura local para com o trabalho. De acordo com o setor de Recursos Humanos, nos últimos seis meses a empresa registrou uma média de 1,2% no índice de Absenteísmo, ou seja, para cada 1000 horas de trabalho, foram perdidas, apenas, 12 horas.

Em sequência aos fatores pessoais, dispõe-se a análise dos dados gerados pelo questionamento 12, “no meu horário de trabalho eu me sinto desmotivado? distante da empresa, como se meus pensamentos estivessem em outro lugar?”.

**Figura 9. Desmotivação e presenteísmo**



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2016)

Este questionamento objetivou verificar os níveis de desmotivação e presenteísmo entre os pesquisados. Assim a situação não ocorre para 57,50% da produção, 50% do administrativo e 13,04% dos ex-colaboradores. O proposto aparece com pouca frequência para 30% da área fabril, 33,33% do administrativo e 4,35% dos ex-funcionários.

Por outro lado, 8,75% da produção, 16,67% do administrativo e 34,78% dos ex-funcionários percebem com certa frequência a situação. E 47,83% dos ex-colaboradores apontam que o fato ocorria com muita frequência.

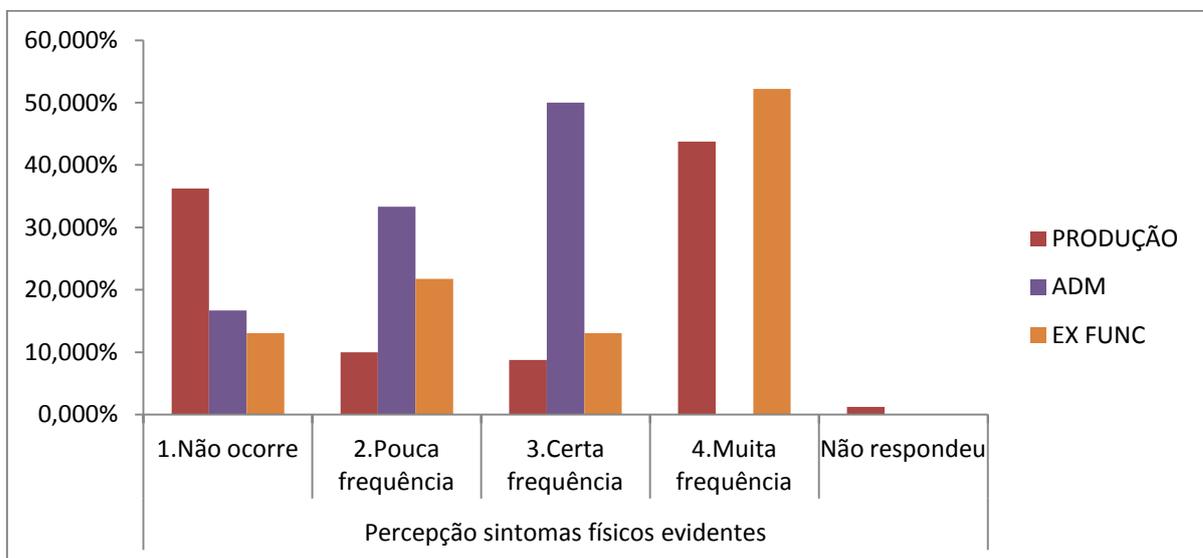
De acordo com Altoé (2011) o presenteísmo pode ser entendido como uma das consequências do estresse nas organizações, causando grandes impactos nas rotinas de trabalho. Garcia (2008) apresenta, no item 5.7.3 deste trabalho, que a desmotivação está intimamente ligada ao estresse, e que ambos, associados, geram o presenteísmo.

Ao analisar as respostas dos questionados, percebe-se que há pouca incidência destas características na organização. Diferente do observado em outras análises, a situação não se difere nos setores em atividade, mas sim, nos colaboradores que já deixaram a organização.

Sugere-se assim que, após o contato com outros meios de emprego, esta amostra percebeu que se sentia desmotivada no emprego anterior, caracterizando o quadro estressor apontado pelos autores.

Outro ponto fundamental é a análise da percepção física de sintomas. Assim, apresentam-se os dados do questionamento número 14 “na sua rotina diária, você sente dores de cabeça, tremor no corpo, aceleração nos batimentos cardíacos e perda de cabelo?”.

**Figura 10. Percepção de sintomas físicos evidentes**



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2016)

A partir do gráfico observa-se que, para o questionado, 36,35% da produção, 16,67% do administrativo e 13,04% dos ex-colaboradores afirmam que a situação não ocorre. 10% do chão de fábrica, 33,33% do administrativo e 21,74% dos ex-funcionários que ocorre com pouca frequência. 8,75% da produção, 50% do administrativo e 13,04% dos ex-colaboradores apontam a ocorrência com certa frequência.

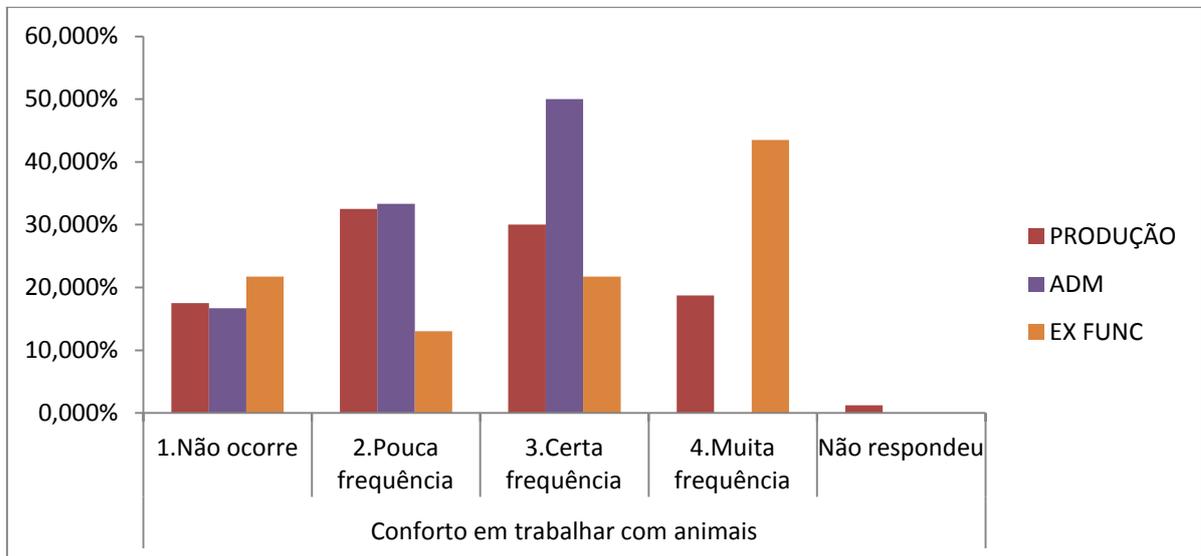
Por outro lado, 43,75% da produção e 52,17% declaram sentir, com muita frequência, os sintomas físicos. Nota-se que 1,25% não respondeu ao questionado.

Novamente, os resultados apontam uma maior incidência da situação negativa na área produtiva, o que é confirmado pelos ex-colaboradores da organização. Confirmando o proposto por Camelo e Angerami (2004), no item 5.6, os sintomas

físico ressaltam a possibilidade da patologia na empresa, a partir de uma percepção individual de cada colaborador. É preciso atentar que os sintomas propostos no questionamento, podem estar associados a outras doenças, servindo a esta pesquisa como uma forma complementar da constatação, ou não, do estresse na empresa estudada.

O próximo questionamento analisado se distancia um pouco do referenciado pelos autores, mas mostra-se de inteira importância para a validação deste trabalho. Observa-se a estruturação das respostas para a pergunta 15 “em minha rotina me sinto confortável em trabalhar e manusear animais em suas peças de corte?”.

**Figura 11. Conforto em trabalhar com animais**



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2016)

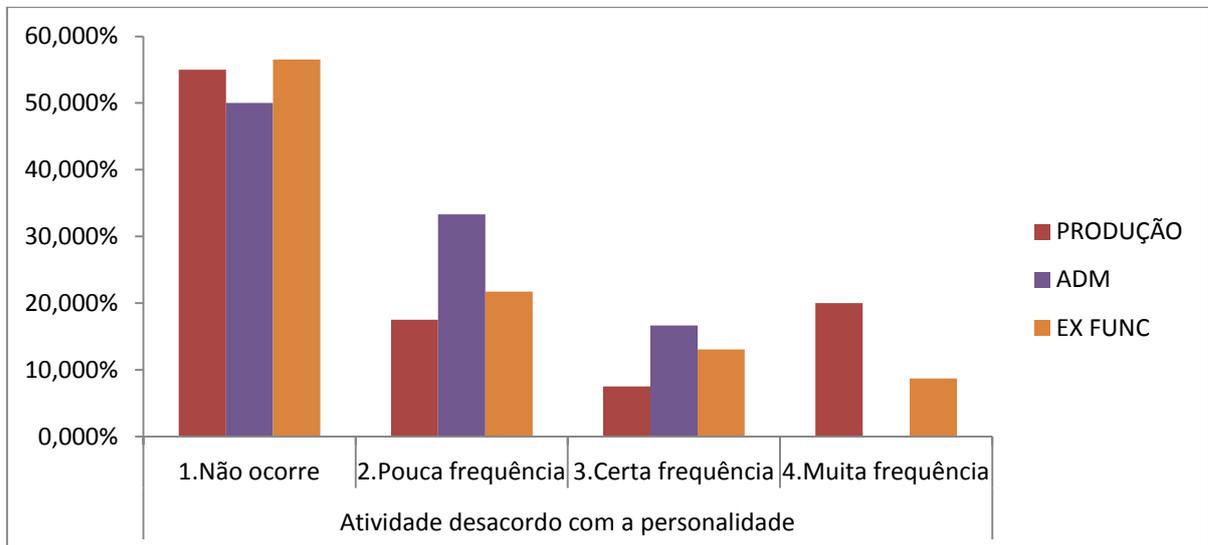
A partir das respostas identificou-se que em 17,50% da produção, 16,67% do administrativo e 21,74% dos ex-colaboradores, não ocorre o conforto em trabalhar com animais. 32,50% do chão de fábrica, 33,33% do administrativo e 13,04% dos ex-funcionários apontam pouca frequência para a situação. 30% da produção, 50,00% do administrativo e 21,74% dos ex-colaboradores declaram muita frequência para o questionado.

Por fim, 18,75% da produção e 43,48% dos ex-colaboradores, não se sentem desconfortáveis com a matéria prima de trabalho, ou seja, relataram muita frequência para a situação perguntada. Aponta-se que 1,25% não respondeu ao questionado.

Não estar confortável com os insumos de trabalho, ou seja, animais em suas peças de corte, pode ser entendido como um agravante para quadro de estresse. Mesmo em pequenas proporções, observa-se que parte da área fabril está incômoda com esta situação. É maior a expressividade do não conforto no setor administrativo. E para os ex-colaboradores, este não se apresenta como um fator relevante para demissão espontânea.

Para finalizar o quadrante de questões pessoais, apresenta-se a análise da questão 16 “No dia-a-dia, sinto que minhas atividades não estão de acordo com minha personalidade?”.

**Figura 12. Atividade em desacordo com a personalidade**



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2016)

A partir da estruturação gráfica, observa-se que 55,00% da produção, 50,00% do administrativo e 56,52% dos ex-colaboradores afirmam que, a sensação de desacordo das atividades com suas personalidades, não ocorre na organização. 17,50% do chão de fábrica, 33,33% do administrativo e 21,74% dos ex-funcionários responderam que a situação ocorre com pouca frequência.

Para certa frequência, responderam 7,50% da produção, 16,67% do administrativo e 13,04% dos ex-colaboradores. Por fim, 20% do administrativo e 8,70% da produção relatam que a situação ocorre com muita frequência.

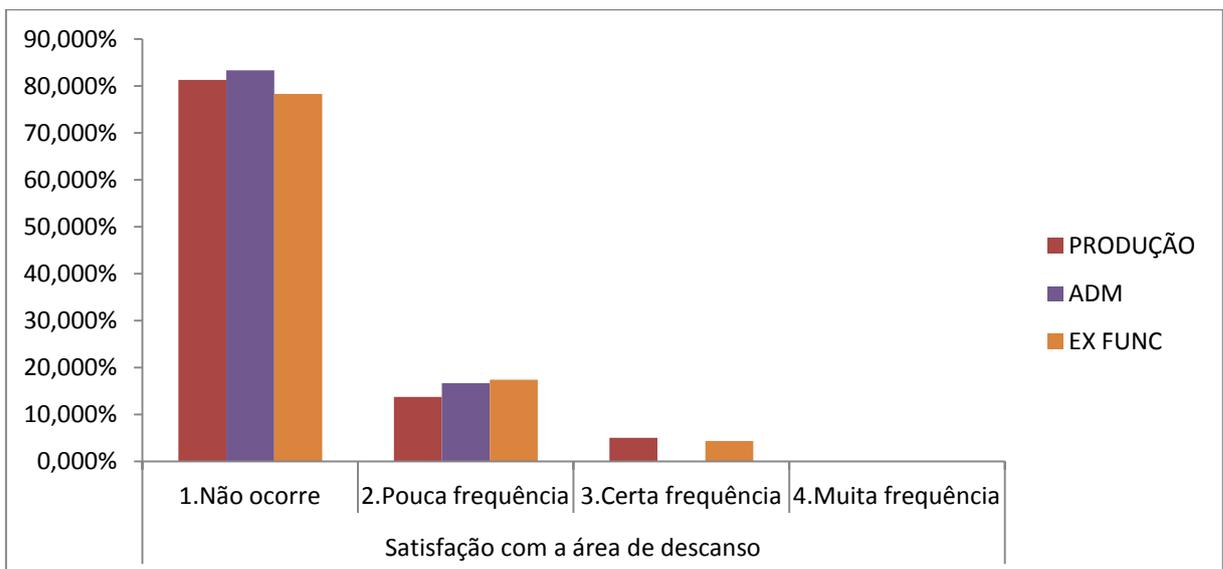
Em consonância à Vecchio (2009), referenciado na seção 5.5.1.1 deste trabalho, a diferença de personalidade dentro de uma organização é impactante para a formação de agentes estressores. É possível perceber que, negativamente, a personalidade está mais ligada na área de produção e entre os ex-colaboradores. Por outro lado, o resultado negativo apresenta-se em baixa escala, comparado às respostas de que o trabalho enquadra-se na personalidade do trabalhador.

De forma geral, os resultados deste quadrante de respostas, para a formação dos agentes estressores, demonstra-se muito menos impactante à suposição. Sugere-se que para os índices negativos, há uma correlação dos fatores, ou seja, estes colaboradores e ex-colaboradores, podem estar enquadrados na personalidade A, aquela em que o inconformismo e o distanciamento das atividades rotineiras é muito mais evidente.

#### 7.1.4. Estresse pela Estrutura Empresarial

No ultimo grupo de análises dos questionários, apresentam-se as respostas relacionadas ao estresse proveniente da estrutura empresarial, bem como a percepção de ações voltadas à redução deste quadro na organização. Para o primeiro gráfico, analisou-se a questão 18 “me sinto satisfeito com a área de descanso oferecido pela empresa?”

**Figura 13. Satisfação com a área de descanso**



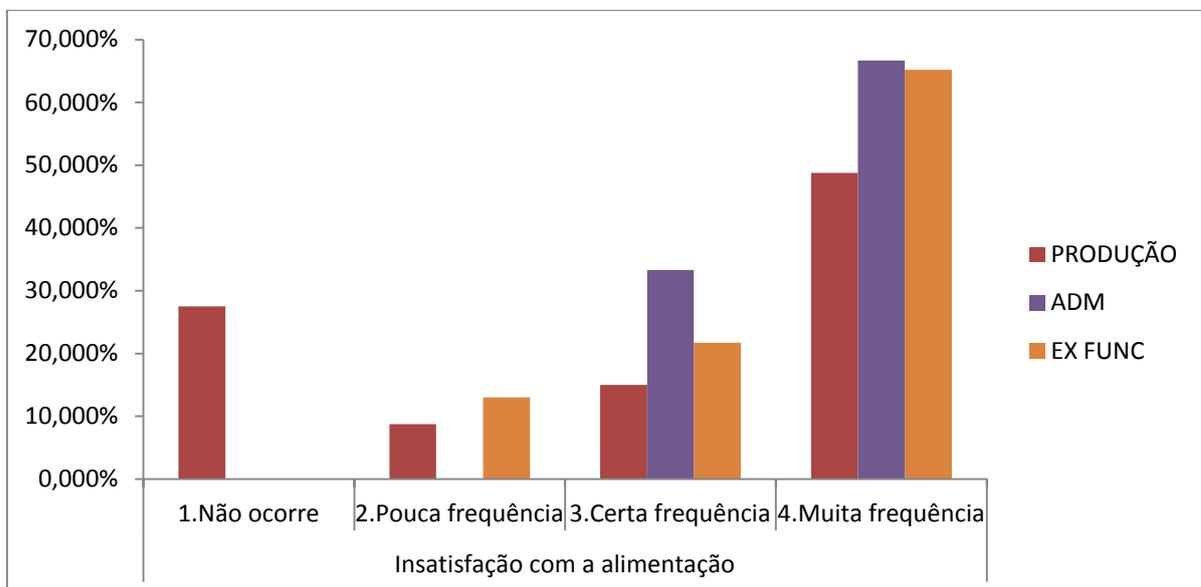
Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

De acordo com o gráfico, não ocorre a satisfação com a área de descanso para 81,25% da produção, 83,33% do administrativo e 78,26% dos ex-colaboradores. Consideram a pouca frequência desta situação 13,75% do chão de fábrica, 16,67% do administrativo e 17,39% dos ex-funcionários. Apenas 5,00% da produção e 4,35% dos ex-colaboradores estão satisfeitos com certa frequência.

Após entender que em uma organização há agentes estressores, um dos fundamentos básicos é a busca por soluções, ou instrumentos para amenizar este quadro. Com este questionamento, é possível perceber que a maioria esmagadora da amostra, demonstra-se insatisfeita com o espaço para descanso, proporcionado pela organização. Esta situação é preocupante, ao passo em que o momento de pausa deve ser utilizado para reverter o estresse gerado.

Outro fator inerente aos momentos de pausa na organização é o período de refeições, desta forma, analisa-se a questão 19 “com que frequência me sinto incomodado, insatisfeito, com as condições da organização, em específico a alimentação?”.

**Figura 14. Insatisfação com a alimentação**



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2016)

Com a tabulação das respostas, observa-se que não ocorre insatisfação com a alimentação em apenas 27,50% da produção. 8,75% do setor produtivo e 13,04% dos ex-funcionários afirmam que a situação ocorre com pouca frequência.

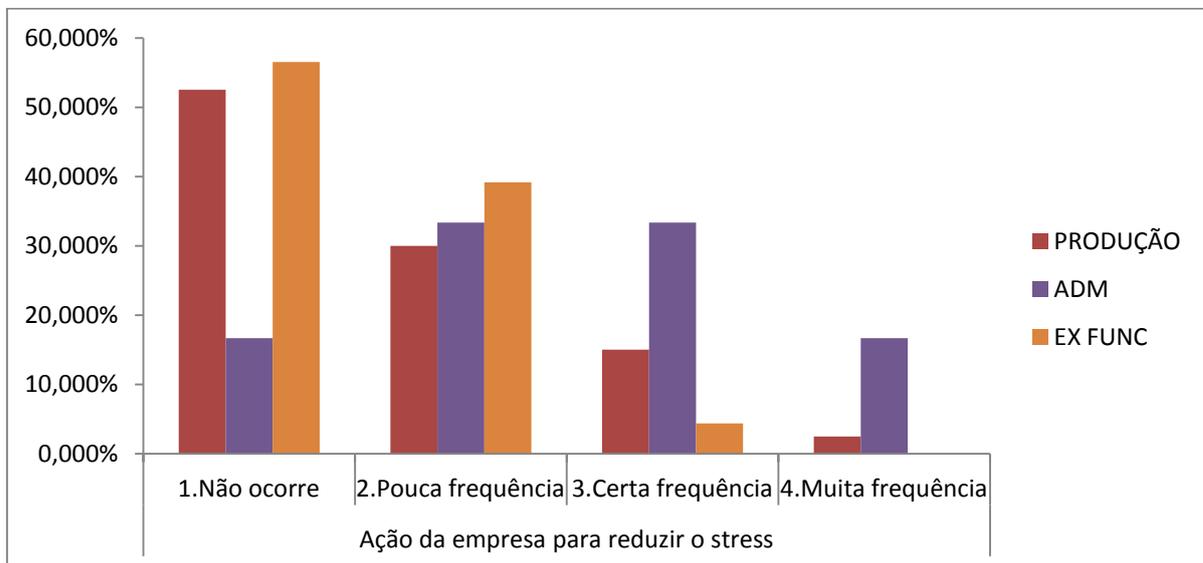
Por outro lado, declaram que o proposto é visto com certa frequência 15,00% do chão de fábrica, 33,33% do administrativo e 21,74% dos ex-colaboradores. Com muita frequência, marcaram 48,75% da produção, 66,67% do administrativo e 65,22% dos ex-funcionários.

A partir desta estruturação, percebe-se que grande parte da amostra demonstra estar insatisfeita com a alimentação fornecida pela organização. Ressalta-se que estes alimentos são terceirizados, não havendo a possibilidade de uma alimentação, ou seja, o colaborador preparar seu alimento e levá-lo de casa.

Alinhado à uma estrutura inadequada para o descanso, estes alimentos, podem gerar níveis de estresse para além da produção, ou seja, potencializa o quadro inerente às rotinas empresariais.

Havendo características do estresse na empresa, analisa-se a questão 13 “você acredita que a empresa faz alguma ação para diminuir seu estresse?”. Desta forma, busca-se entender com que frequência a questão ocorre.

**Figura 15. Ação da empresa para reduzir o estresse**



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2016)

Com a imagem, pode se entender que 52,50% da produção, 16,67% do administrativo e 56,52% dos ex-colaboradores afirmam não ocorrerem ações da empresa para reduzir o estresse. A situação ocorre com pouca frequência para 30,00% do chão de fábrica, 33,33% do administrativo e 39,13% dos ex-funcionários.

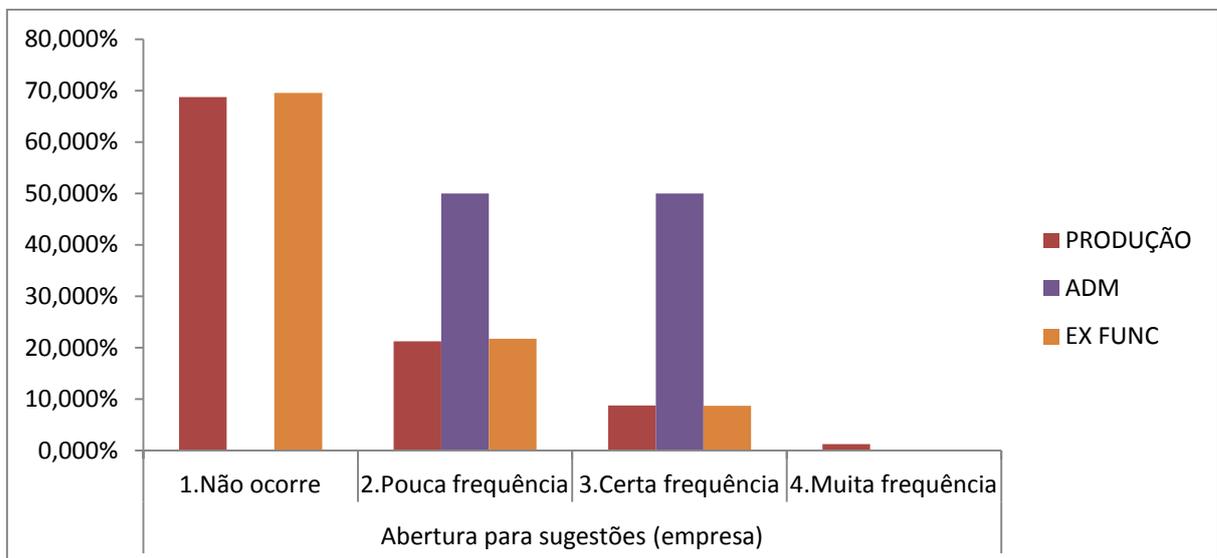
Para 15% da produção, 33,33% do administrativo e 4,35% dos ex-funcionários a situação ocorre com certa frequência. Já, segundo 2,5% da área produtiva e 16,67% do administrativo o quadro proposto ocorre com muita frequência.

Em contrapartida ao afirmado por Melo e Cosenza (2009), onde dizem que ações banais e simples são suficientes para reduzir o estresse nas organizações, boa parte da amostra entende que isto não acontece na empresa estudada. É preciso atentar que este quadro é mais evidente aos trabalhadores da área produtiva e ex-colaboradores, por outro lado, no administrativo percebem-se maiores ações da organização.

Ao analisar de forma conjunta os dados expressos, sugere-se que por haverem ações específicas ao setor administrativo, e que estes sofrem menos com alguns agentes estressores, é que há a diferença clara quando comparado ao chão de fábrica e às respostas obtidas dos ex-funcionários.

Finalizando as análises dos questionários, estrutura-se as respostas à questão 17, “você considera que a empresa está aberta para receber suas sugestões?”.

**Figura 16. Abertura para sugestões**



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2016)

A partir da análise do último gráfico, observa-se que para 68,75% da produção e 69,57% dos ex-funcionários, a abertura para sugestões não ocorre na empresa.

21,25% da produção, 50,00% do administrativo e 21,74% dos ex-colaboradores afirmam que a situação ocorre com pouca frequência.

Para 8,75% do chão de fábrica, 50,00% da área administrativa e 8,70% do ex-colaboradores demonstram que ocorre com certa frequência. E, apenas, 1,25% da produção afirma que a situação ocorre com muita frequência.

De forma geral, estes dados demonstram que a empresa, na visão dos ex-colaboradores e da produção, não está aberta às sugestões, ou seja, não se preocupam em reestruturar seus conceitos para uma melhor interação com os funcionários. Por outro lado, este quadro não se repete no administrativo, sugerindo-se uma maior interação e aceitabilidade das sugestões deste departamento.

## 7.2. Análise dos dados qualitativos

Em sequência à análise dos dados quantitativos, respeitando o apresentado na metodologia, analisam-se os dados qualitativos, gerados a partir das entrevistas com a Gestora Geral, de Recursos Humanos e o Gestor-Proprietário da Organização.

De acordo com entrevista realizada com a Gestora Geral da organização, é evidente que existem agentes estressores na empresa. A entrevistada aponta que o mais expressivo pode ser entendido como o contato direto entre os colaboradores e os animais para o abate. Divergindo do encontrado na aplicação dos questionários, este ponto de vista exclui fatores importantes à construção do perfil do estresse dentro da organização.

Ainda segundo a entrevistada, a empresa realiza ciclicamente medições e monitoramento nos índices de rotatividade e absenteísmo. Entende ainda que, mesmo possuindo o quadro de estresse, há nos dados da organização poucos faltantes e o número de demissões é bastante reduzido em relação ao mercado concorrente. A Gestora afirma que, grande parte dos índices negativos apontados pela organização, são provenientes de desgastes pessoais entre seus colaboradores, ou seja, por questões particulares e de caráter exclusivo ao trabalhador é que são gerados os índices ligados à faltas e demissões.

Quando questionada sobre o entendimento dos impactos do estresse na organização, nitidamente foram apontados fatores relacionados à baixa de produtividade e a preocupação com a diminuição da qualidade dos produtos. Esta resposta demonstra que a empresa, ao menos seus gestores, estão focados na excelência dos produtos, sendo este o objetivo principal e norteador estratégico da organização estudada. Por outro lado, sugere-se que os impactos mais intrínsecos ao estresse não estão sendo levados em consideração, podendo gerar falésias estruturais da condição humana.

De súbito, ao questionar sobre ações da empresa, foram apresentadas estruturas pontuais de redução do estresse, tais como as atividades da SIPA, Semana Interna de Prevenção de Acidentes, ou seja, uma semana de palestras, integrações, premiações e concursos na área de prevenção. Ressalta-se que esta atividade é desenvolvida apenas em uma semana, não havendo indícios evidentes

de outros momentos durante o ano, focados aos colaboradores da área produtiva. A entrevistada apresentou ainda, ações coletivas e colaborativas no setor administrativo da organização, como cafés entre equipe, jantares de confraternização, conversas com especialistas da área da saúde e distribuição esporádica de brindes e bonificações, o que pode ser entendido como uma focalização maior de ações para este setor.

Por fim, a primeira entrevistada afirmou que a empresa está disposta a alterar suas estruturas para uma maior qualidade de vida dos colaboradores, desde que não interfira na gestão da qualidade e dos processos produtivos impostos pela organização. Sendo assim, sugere-se que devem ser realizados projetos de redução da patologia em consonância com o setor produtivo e de qualidade.

De forma geral, as respostas e apontamentos à entrevista do Gestor Proprietário e a Gestora de Recursos Humanos, estão em acordo com as já apresentadas. Foram constatadas afirmações semelhantes e de igual peso para a pesquisa nos três entrevistados.

Segundo a Gestora de Recursos Humanos, a empresa mantém um canal de comunicação direto com os colaboradores, permitindo uma maior interação entre a organização e seus funcionários. A situação diverge dos resultados apresentados na análise quantitativa, ou seja, os colaboradores não percebem da mesma forma a comunicação apontada pela empresa. Sugere-se que haja uma distorção na criação deste canal de comunicação, ou ainda, que esta ferramenta não está clara aos maiores interessados, os funcionários.

Esta entrevistada aponta ainda que são desenvolvidas ações voltadas ao bem estar do colaborador. Sugere como maior diferencial a área de lazer ofertada, o que, segundo resultados dos questionários, não é eficiente e nem de agrado dos funcionários desta organização.

Para o Gestor Proprietário, de forma geral, o estresse é uma criação psíquica da condição humana, imposta para desviar ou criar alternativas ao processo de desenvolvimento do trabalho. Percebe-se com esta afirmação que não está nítido à gestão da organização o quadro, como forma de patologia, em seus funcionários, ou

seja, os impactos não estão sendo percebidos com a magnitude que estão sendo gerados.

Para o mesmo entrevistado, os recursos disponibilizados pela organização são suficientes para controlar os agentes estressores perante seus colaboradores, mas que a empresa está disposta a mudar, dentro de certos limites, objetivando a saúde do trabalhador. Em virtude de os limites não estarem nítidos, entende-se que a mudança mencionada somente será aceita se não interferir nas estruturas atuais da empresa.

Em suma, com a análise dos dados qualitativos, pode-se observar que de forma geral a empresa não possui a mesma percepção de seus colaboradores sobre o estresse. Quando para o funcionário inexistem ações de minimização da patologia, para a empresa as atividades propostas são suficientes. Questões específicas como a área de lazer, momento de refeições e conduções das atividades rotineiras, podem ser pontos menos vulneráveis no entendimento dos Gestores e que fazem a maior diferença para os colaboradores.

## 8. SUGESTÕES

Com base na análise dos dados qualitativos e quantitativos, no referencial teórico e nas observações realizadas na organização, sugere-se as seguintes medidas para diminuir a incidência e os impactos dos agentes estressores.

Como medida inicial, de baixo custo e como uma possível solução imediata, sugere-se a criação de um canal de comunicação direto entre os colaboradores e os gestores da organização. A ferramenta proporcionaria a interação multinível entre os cargos, gerando respostas e ações específicas de reversão ao estresse. É preciso atentar que, de forma geral, o colaborador pode ser uma boa fonte de recursos para além de suas atividades laborais, como criatividade, inovação, ate mesmo ações para redução de desperdícios e aumento da qualidade.

Aconselha-se o desenvolvimento de um setor de Recursos Humanos mais estruturado, com a presença de psicólogos e a criação de ações focadas na saúde e qualidade de vida do trabalhador. Por entender a interferência direta da patologia nas conduções de atividades rotineiras, e o aprimoramento de técnicas e da percepção da qualidade entre os colaboradores, sugere-se que os funcionários da organização passem por acompanhamentos psicológicos rotineiros. É notório que a ação irá gerar custos adicionais para a organização, porém é preciso entender que com a diminuição de agentes estressores, o colaborador está apto a oferecer atividades com maior qualidade e eficiência.

Em virtude de resultados expressivos quanto a estrutura física e condições de descanso ofertados pela organização, recomenda-se o repensamento do que é disposto pela empresa para os seus colaboradores. Ao entender que os maiores agentes estressores observados, estão ligados à alimentação, locais de descanso e ambiente físico fabril, acredita-se que medidas de reparação podem ser adotadas, objetivando o bem estar coletivo.

Por fim, sugere-se a criação de um documento padrão de responsabilidades, onde deverá constar o cargo e atribuições dos colaboradores. A partir deste documento, recomenda-se a estruturação de uma linha de treinamento para gestores e funcionários, objetivando o esclarecimento e a transparência nos requisitos que a organização almeja de cada função.

## 9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em suma, com a observação ativa e participativa, por meio da técnica de simulação de uma realidade empresarial, onde se desenvolveu o contexto de que o pesquisador seria parte integrante do processo produtivo da empresa, constatou-se que, em ambos os turnos, noturno e diurno, o ambiente de descontração se instaura entre os colaboradores. A receptividade para novos entrantes na empresa é vital para manter o ambiente de trabalho e pode ser entendida como uma prática rotineira dos que exercem suas atividades na organização.

Em contrapartida ao ambiente agradável proporcionado pelos colaboradores, os gestores fabris, de um modo geral, podem não estar em acordo com as políticas de condução e gestão de pessoas. Fato comprovado pelo tom de grosseria e autoritarismo demonstrado por alguns “encarregados de setor”. Nesta linha, apresentam-se diferenças expressivas entre os dirigentes do turno da noite e do dia, demonstrando maior humanismo e capacidade colaborativa, o único “encarregado” noturno.

Com as constatações empíricas dos questionários, pode-se observar que a empresa estudada possui um quadro delimitado de estresse nas suas estruturas. A patologia está intimamente ligada à forma como as atividades estão sendo conduzidas pelos cargos de maior nível hierárquico. É possível verificar que os maiores agentes estão ligados à estrutura ofertada pela organização, seja nas condições de alimentação, descanso e predial. Há de se notar, agentes estressores intermediários, como os impactos gerados fora das estruturas da organização.

É notório perceber que, para os colaboradores, de ambos os turnos e dos mais variados setores, fabris e administrativos, a patologia torna-se evidente a partir da realidade vivida na organização. Por outro lado, os cargos estratégicos e de maior gestão, não compreendem a existência do quadro proposto, alegando serem apenas fatores inerentes à condição humana dos trabalhadores.

De forma geral, este trabalho objetivou constatar e apresentar aos dirigentes da empresa, os agentes estressores gerados pelo trabalho frigorífico, bem como suas consequências administrativas para a organização. Entende-se que com as

sugestões apresentadas, é possível minimizar as falésias geradas pela patologia na condução das atividades.

Contudo, mesmo a organização apresentando os agentes estressores nítidos, boa parte das consequências e impactos negativos gerados, são minimizados pela cultura de trabalho de seus colaboradores. Ou seja, efeitos como absenteísmo, rotatividade e presenteísmo, são pouco expressivos nos resultados da empresa. Por fim, ressalta-se a disponibilidade da organização em propiciar este tipo de pesquisa e, como complemento, sugere-se um estudo aprofundado dos agentes estressores relacionados à personalidade dos trabalhadores.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de, TEIXEIRA, Maria Luiza Mendes, MARTINELLI, Dante Pinheiro. *Por que Administrar Estrategicamente Recursos Humanos?* Revista de Administração de Empresas - RAE, São Paulo: FGV, 1993.
- ARANTES, Maria Auxiliadora de Almeida Cunha; VIEIRA, Maria José Femenias. *Estresse: clínica psicanalítica*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.
- BENK M. R. P., Carvalho E. *Estresse x qualidade de vida nas organizações: um estudo teórico*. Rio de Janeiro (RJ): FESURV; 2008.
- BERGAMINI, C. Whitaker *Motivação*. São Paulo 3ª ED. Atlas. 1990.
- CAMELO S. H. H.; ANGERAMI E. L. S. *Sintomas de estresse nos trabalhadores atuantes em cinco núcleos de saúde da família*. Revista Latino-Americana Enfermagem. v.12, n.1. Rio de Janeiro, 2004.
- CARVALHO, A. V.; SERAFIM, O. C. G. *Administração de recursos humanos*. v. 2. São Paulo: Cengage Learning, 1995.
- CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. *Metologia Científica*. 5. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas*. São Paulo: 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos*. 9ª ed, São Paulo Atlas, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa*. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- COGHLAN, D. *A person-centred approach to dealing with resistance to change*, Leadership and Organization Development Journal, Vol. 14 No. 4, 1993.
- CORREA, M. L. ; DANDARO, Fernando ; MORAES, F. F. . *Gestão da Cultura e do Comportamento Organizacional para o Desenvolvimento Regional*. Diálogos Acadêmicos , v. 5, 2013.

- CRESWELL, John W. *Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 3. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- DELBONI, T. H. *Vencendo o stress*. São Paulo: Makron books, 1997.
- FIORELLI, J. O. *Psicologia para administradores, como enfrentar o assédio psicológico e o estresse no trabalho*. São Paulo: Atlas S.A, 2008
- FRANÇA, A. C. L.; RODRIGUES, A. L. *Stress e trabalho: guia básico com abordagem psicossomática*. São Paulo: Atlas, 1997.
- JOLIVET, Régis. *Curso de Filosofia*. 13 ed. Rio de Janeiro, Agir: 1979.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C.; RODRIGUES, A. L. *Stress e trabalho: guia básico com abordagem psicossomática*. São Paulo: Atlas, 1996.
- LIPP, Marilda Emmanuel Novaes. *Pesquisas sobre stress no Brasil – Saúde, ocupações e grupos de risco*. Campinas: Papyrus, 1996.
- MAGALHÃES FILHO, Osmário Venâncio; COSTA PEREIRA, Valdir da; *Comunicação & Mercado/UNIGRAN - Dourados - MS, vol. 01, n. 04, , jan-jul 2013*
- MARRAS, Jean Pierre. *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico*. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- MELO, J. N; COSENZA, O. N. *O estresse nas empresas*. IGT na Rede. V.3, n.5, 2006
- MOBLEY, William H. *Turnover: Causas, conseqüências e controle*; tradução de Vânia Conde, Porto Alegre: Ortiz, 1992.
- NÉRICI, I. G. *Introdução à supervisão escolar*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1978.
- PASCHOAL; Tatiane; TAMAYO, Álvaro. *Ergonomia, Estresse e trabalho*. Validação da escala de estresse no trabalho. São Paulo: Saraiva, 2004.
- PISANI, Elaine Maria. *Psicologia geral*. 5ª ed. Porto Alegre: Vozes, 1985
- REVISTA VEJA. *À beira de um ataque de nervos*. nº 8, 1997, p.95. Sintomas do estresse. Acesso em: 14 abr.2016.

RIBEIRO, A. L. *Gestão de Pessoas*. 7. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.

SANTOS, B. S. *Um discurso sobre as ciências*. 7º Ed. São Paulo: Cortez, 2010.

SANTOS, Vanice dos; CANDELORO, Rosana J. *Trabalhos Acadêmicos: Uma orientação para a pesquisa e normas técnicas*. Porto Alegre: AGE, 2006.

SNELL, Scott. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

VECCHIO, Robert P. *Comportamento organizacional: conceitos básicos*. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

WAGNER III, John A. e HOLLENBECK, John R. *Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva*. Tradução: Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2003.

WAIANDT, C. *Cultura e empresas* - (Livia Barbosa - 2002). Revista de Administração Contemporânea, v. 8, n. 1, 2004.

ZANELLI, J. C., BORGES-ANDRADE, J. E. & Bastos, A. V. B. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004.

## APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO (COLABORADORES)

Este questionário tem por objetivo o levantamento de dados na empresa Comesul Beef, a respeito do nível de estresse entre seus colaboradores. As informações que você assinalar serão mantidas em sigilo, visto que é apenas para conhecimento estudantil de uma pesquisa acadêmica para o curso de Administração da Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC

**Não é necessário o preenchimento de seu nome e suas respostas permanecerão no anonimato**

1. Setor em que desenvolve suas atividades: \_\_\_\_\_

2. Turno: ( ) Dia ( ) Noite

3. A sua vida passou por mudanças (pessoais, profissionais, financeiras ou amorosas) nos últimos 6 meses? ( ) SIM ( ) NÃO

4. Você considera o seu ambiente de trabalho (iluminação, temperatura, ruídos, barulhos, condições de segurança) favorável para realizar suas atividades? ( ) SIM ( ) NÃO

5. Você se considera estressado pelo seu trabalho? ( ) SIM ( ) NÃO

Para as próximas perguntas, considere com que frequência as situações apresentadas ocorrem no seu dia-a-dia, desta forma 1 representa não ocorre na empresa, 2 ocorre com pouca frequência não afetando em minha rotina diária, 3 ocorre com certa frequência, mas não é sempre e 4 ocorre com muita frequência, quase que diariamente.

Questão	Não ocorre	Pouca frequência	Certa frequência	Muita frequência
6. Na empresa, eu sinto que as minhas atividades fazem eu me esforçar além do que deveria, ou seja, sou desafiado a fazer mais do que quando comecei a trabalhar nesta área?	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )
7. Me sinto pressionado pelo serviço e tenho dificuldade para relaxar quando chego em casa, sentindo cansaço, dor no corpo e com o pensamento acelerado?	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )
8. A empresa deixa claro quais as tarefas que devo desempenhar e o que espera do meu trabalho?	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )
9. Sinto que estou fazendo mais atividades do que deveria dentro da empresa, estando sobrecarregado de funções?	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )
10. Percebo que certos encarregados demonstram preferência por alguns funcionários?	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )
11. Com que frequência você falta ao trabalho por motivos particulares?	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )
12. No meu horário de trabalho eu me sinto desmotivado? distante da empresa, como se meus pensamentos estivessem em outro lugar?	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )
13. Você acredita que a empresa faz alguma ação para diminuir seu estresse?	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )
14. Na sua rotina diária, você sente dores de cabeça, tremor no corpo, aceleração nos batimentos cardíacos e perda de cabelo?	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )
15. Em minha rotina me sinto confortável em trabalhar e manusear animais em suas peças de corte?	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )
16. No dia-a-dia, sinto que minhas atividades não estão de acordo com minha personalidade?	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )
17. Você considera que a empresa está aberta para receber suas sugestões?	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )



---

## APÊNDICE B: QUESTIONÁRIO (EX-COLABORADORES)

---

Este questionário tem por objetivo o levantamento de dados na empresa Comesul Beef, a respeito dos índices de estresse entre seus ex-colaboradores. As informações nele contidas são de cunho acadêmico, sem a utilização para demais fins.

Não é necessário o preenchimento de seu nome e suas respostas permanecerão no anonimato.

1- Setor em que desenvolvia suas atividades: \_\_\_\_\_

2- Turno:     ( ) Dia   ( ) Noite

3- Sexo:     ( ) Masculino ( ) Feminino

4- Idade:    ( ) 18 à 24

              ( ) 25 à 30

              ( ) 31 à 40

              ( ) acima de 41

5- Quanto tempo desenvolveu suas atividades na empresa:

              ( ) menos de 6 meses

              ( ) 6 meses à 1 ano

              ( ) 1 à 3 anos

              ( ) 3 à 5 anos

              ( ) mais de 5 anos. Quanto: \_\_\_\_\_

Para os demais questionamentos, considere com que frequência as situações apresentadas ocorriam no seu dia-a-dia, desta forma 1 representa não se aplica a situação, 2 ocorre com pouca frequência não afetando em minha rotina diária, 3 ocorre com certa frequência, mas não é sempre e 4 ocorre com muita frequência, quase que diariamente.

6- Na empresa, você passou por situações desconhecidas, fora de sua zona de conforto?

( 1 ) Não se aplica; ( 2 ) Pouca frequência; ( 3 ) Certa frequência; ( 4 ) Muita frequência

7- Você se considera uma pessoa em constante pressão e com dificuldade para relaxar?

( 1 ) Não se aplica; ( 2 ) Pouca frequência; ( 3 ) Certa frequência; ( 4 ) Muita frequência

8- Você considerava o seu ambiente de trabalho (iluminação, temperatura, ruídos, barulhos, condições de segurança) favorável para a execução das tarefas?

( 1 ) Não se aplica; ( 2 ) Pouca frequência; ( 3 ) Certa frequência; ( 4 ) Muita frequência

9- Você tinha clareza de sua função, dos objetivos, das expectativas ou das exigências de seus trabalhos?

( 1 ) Não se aplica; ( 2 ) Pouca frequência; ( 3 ) Certa frequência; ( 4 ) Muita frequência

10- Em que nível você se considerava sobrecarregado de trabalho?

( 1 ) Não se aplica; ( 2 ) Pouca frequência; ( 3 ) Certa frequência; ( 4 ) Muita frequência

11- Você considerava que havia relação de preferência e beneficiamento de alguns funcionários?

( 1 ) Não se aplica; ( 2 ) Pouca frequência; ( 3 ) Certa frequência; ( 4 ) Muita frequência

12- Você se considerava estressado pelo seu trabalho?

( 1 ) Não se aplica; ( 2 ) Pouca frequência; ( 3 ) Certa frequência; ( 4 ) Muita frequência

---

---

13- Com que frequência você faltava ao trabalho por motivos diversos?

( 1 ) Não se aplica; ( 2 ) Pouca frequência; ( 3 ) Certa frequência; ( 4 ) Muita frequência

14- Com que frequência você se sentia desmotivado na empresa?

( 1 ) Não se aplica; ( 2 ) Pouca frequência; ( 3 ) Certa frequência; ( 4 ) Muita frequência

15- Você acredita que a empresa fez alguma ação para reverter o seu quadro de estresse?

( 1 ) Não se aplica; ( 2 ) Pouca frequência; ( 3 ) Certa frequência; ( 4 ) Muita frequência

12 - Em sua rotina você sentia-se confortável em trabalhar e manusear animais em suas peças de corte?

( 1 ) Não se aplica; ( 2 ) Pouca frequência; ( 3 ) Certa frequência; ( 4 ) Muita frequência

13 - No dia-a-dia, você sentia que suas atividades não estavam de acordo com sua personalidade?

( 1 ) Não se aplica; ( 2 ) Pouca frequência; ( 3 ) Certa frequência; ( 4 ) Muita frequência

14 - Você considera que a empresa estava aberta para receber suas sugestões?

( 1 ) Não se aplica; ( 2 ) Pouca frequência; ( 3 ) Certa frequência; ( 4 ) Muita frequência

15 – Você se sentia satisfeito com a área de descanso oferecido pela empresa?

( 1 ) Não se aplica; ( 2 ) Pouca frequência; ( 3 ) Certa frequência; ( 4 ) Muita frequência

16 - Com que frequência você sentia-se incomodado, insatisfeito, com as condições da organização, em específico a alimentação?

( 1 ) Não se aplica; ( 2 ) Pouca frequência; ( 3 ) Certa frequência; ( 4 ) Muita frequência

17 – Com que frequência você sentia dores de cabeça, tremor no corpo, aceleração nos batimentos cardíacos e perda de cabelo, durante sua permanência na empresa?

( 1 ) Não se aplica; ( 2 ) Pouca frequência; ( 3 ) Certa frequência; ( 4 ) Muita frequência

18 - Você gostaria de deixar alguma sugestão, reclamação ou questionamento para a empresa?

---

---

---

---

---

---

Obrigado por participar, sua colaboração foi de extrema importância para esta pesquisa.

---

## **APÊNDICE C: ENTREVISTA COM GESTORES**

Esta entrevista tem por objetivo o levantamento de dados na empresa Comesul Beef, a respeito dos índices de estresse entre seus colaboradores. As informações nela contida são de cunho acadêmico, sem a utilização para demais fins.

1. Entendes que existem fatores estressantes na empresa? Se a resposta for sim, como são gerados? Por quê?
2. É realizado um monitoramento nos índices de rotatividade e faltas na organização? Tens conhecimento do porque são gerados esses índices?
3. Como enxergas os impactos do estresse na sua organização?
4. Entendes que existem ações da empresa para mudar o quadro de estresse entre seus colaboradores?
5. Até que ponto a empresa está disposta a mudar em prol do bem do colaborador?