



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAIBA / UFPB  
Centro De Ciências Sociais Aplicadas / CCSA  
Curso De Administração / CADM

**ESTRESSE OCUPACIONAL: Uma Análise à Luz dos Estressores,  
Reflexos e Ações Interventivas na Percepção dos Servidores da Secretaria  
de Gestão de Pessoas do Tribunal Regional Eleitoral da Paraíba.**

SULAMITA FRANCISCA DA SILVA

João Pessoa  
Outubro, 2017

SULAMITA FRANCISCA DA SILVA

**ESTRESSE OCUPACIONAL: Uma Análise à Luz dos Estressores,  
Reflexos e Ações Interventivas na Percepção dos Servidores da Secretaria  
de Gestão de Pessoas do Tribunal Regional Eleitoral da Paraíba.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de bacharel em Administração, pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba / UFPB.

**Professora Orientadora:** Paula Luciana Bruschi Sanches

João Pessoa  
Outubro, 2017

### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

S586e Silva, Sulamita Francisca da.

ESTRESSE OCUPACIONAL: Uma Análise à Luz dos Estressores, Reflexos e Ações Interventivas na Percepção dos Servidores da Secretaria de Gestão de Pessoas do Tribunal Regional Eleitoral da Paraíba. / Sulamita Francisca da Silva. – João Pessoa, 2017.  
71f.

Orientador(a): Prof<sup>a</sup> Msc. Paula Luciana Bruschi Sanches.  
Trabalho de Conclusão de Curso (Administração) – UFPB/CCSA.

1. Estresse. 2. Estresse Ocupacional. 3. Fatores Estressores. 4. Reflexos do Estresse Ocupacional. 5. Estratégias de Intervenção. I. Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU:658(043.2)

Gerada pelo Catalogar - Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica do  
CCSA/UFPB, com os dados fornecidos pelo autor(a)

## **Folha de Aprovação**

Trabalho apresentado à banca examinadora como requisito parcial para a Conclusão de Curso do Bacharelado em Administração.

**Aluna:** Sulamita Francisca da Silva

**Trabalho:** ESTRESSE OCUPACIONAL: Uma Análise à Luz dos Estressores, Reflexos e Ações Interventivas na Percepção dos Servidores da Secretaria de Gestão de Pessoas do Tribunal Regional Eleitoral da Paraíba.

**Área da Pesquisa:** Administração de Recursos Humanos

**Data de aprovação:** 08 de Novembro de 2017

### **Banca Examinadora**

---

Prof<sup>a</sup> Msc. Paula Luciana Bruschi Sanches  
Orientadora

---

Prof<sup>a</sup> Dra. Ana Lúcia de Araújo Lima Coelho  
Examinadora

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho às pessoas mais importantes da minha vida, as quais ofereceram o amor e incentivo para chegar até aqui hoje. Minha família, meu noivo e meus amigos.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, pelo alcance da realização de um enorme sonho e pela Sua Soberania em cuidar e me guiar todos os dias, por todos os caminhos que até aqui trilhei.

À minha mãe Juracema, agradecerei eternamente por todo incentivo, amor e cuidado durante esta grande trajetória, através da sua determinação e espírito guerreiro. Ao meu pai Isaias, pelos momentos de risos que me fizeram descontraír da intensa rotina acadêmica, além do amor lindo e mais puro.

À minha avó Melícia e minha tia Lú, por todo auxílio, carinho e cuidado. Aos meus irmãos Mizael e Rute, pelo companheirismo, fidelidade e amizade em todos os momentos. E à toda minha família, que tem sido meu suporte e fonte de amor.

Ao meu noivo Gilberto, por seu o melhor amigo e compartilhar minhas lágrimas e vitórias durante este caminhar.

Aos colegas de turma, pela compreensão, compartilhamento de diversos sentimentos, ajuda e incentivo durante este trajeto.

À Professora Msc. Paula Luciana Bruschi Sanches, por ter aceitado me orientar na realização deste trabalho, dando sugestões e correções, com atenção e grande carisma. Profundamente obrigada.

A todo corpo docente do Departamento de Administração, por todo conhecimento e lições compartilhadas que formaram a minha bagagem e promoveram o meu desenvolvimento acadêmico e profissional.

Ao TRE-PB, por toda experiência adquirida e pela permissão da realização deste estudo.

À Pró-Reitoria de Assistência e Promoção ao Estudante da UFPB, pelo grandioso auxílio.

A todos que de alguma forma passaram em meus caminhos nesta jornada, meus mais lindos e sinceros agradecimentos.

## RESUMO

Diante do contexto social atual, pode-se dizer que o estresse se tornou parte do cotidiano das pessoas. E, como o trabalho também tem sido parte essencial na vida das pessoas, o estresse as acompanha no ambiente laboral. Desta forma, esta monografia tem com objetivo geral, analisar a ocorrência de estresse a partir da identificação dos estressores organizacionais, das consequências promovidas pelo estresse e das ações interventivas do estresse na Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) do Tribunal Regional Eleitoral da Paraíba (TRE-PB). Para tanto, o procedimento metodológico foi predominantemente baseado na abordagem qualitativa e na quantitativa especificamente em duas questões. O instrumento de coleta de dados foi a entrevista com roteiro semiestruturado, direcionada aos sujeitos da pesquisa, baseado nos objetivos específicos. Na secretaria de gestão de pessoas do TRE – PB, há presença diversa de fontes de estresse as quais são relacionados à natureza das atividades, às relações no trabalho e à cultura da organização. As consequências são presentes na esfera pessoal e estendidas à SGP, que tem demonstrado sofrer os efeitos do estresse no ambiente de trabalho, os quais podem afetar a desenvoltura da prestação do serviço jurisdicional. No entanto, ações têm sido iniciadas em relação à este aspecto na Secretaria de Gestão de Pessoas, ainda que de forma incipiente e não uniforme. Sendo assim, outras ações relacionadas à intervenção necessitam ser adotadas para atingir o conjunto de estressores e evitá-los. É possível concluir que há estresse no ambiente de trabalho dos funcionários da SGP e que é necessário agir no intuito de evitá-lo ou administrá-lo.

**Palavras-Chaves:** Estresse; estresse ocupacional; fatores estressores; reflexos do estresse ocupacional; estratégias de intervenção.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	7
<b>1.1 Problema da Pesquisa</b> .....	8
<b>1.2 Objetivos</b> .....	9
1.2.1 Objetivo Geral .....	9
1.2.2 Objetivos Específicos .....	9
<b>1.3 Justificativa</b> .....	9
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	12
<b>2.1 A moderna Gestão de Pessoas e seus Processos</b> .....	12
<b>2.2 O Estresse Ocupacional</b> .....	18
2.2.1 Estressores Organizacionais .....	20
2.2.2 Reflexos do Estresse Ocupacional.....	23
2.2.3 Estratégias de Prevenção do Estresse Ocupacional.....	27
<b>2.3 A Nova Administração Pública e o Poder Judiciário</b> .....	29
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	34
<b>3.1 Classificação e Características de Pesquisa</b> .....	34
<b>3.2 Sujeitos e Contexto da Pesquisa</b> .....	35
<b>3.3 Instrumento de Coleta de Dados</b> .....	36
<b>4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS</b> .....	38
<b>4.1 O Contexto de Atuação dos Servidores e suas particularidades</b> .....	38
<b>4.2 Os Fatores Estressores na Secretaria de Gestão de Pessoas do TRE-PB</b> .....	43
<b>4.3 Reflexos do Estresse Ocupacional dos Servidores da SGP</b> .....	50
<b>4.4 Ações estratégicas de Intervenção do Estresse Ocupacional na SGP do TRE-PB</b> .	55
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	61
<b>5.1 Limitações da Pesquisa</b> .....	63
<b>5.2 Futuras Recomendações</b> .....	63
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	64
<b>APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista</b> .....	68

## 1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o mundo do trabalho vem passando por transformações substanciais. As condições sociais e econômicas, a intensificação das mudanças tecnológicas e o aumento da concorrência globalizada tem trago implicações perceptíveis para o ambiente de trabalho. Motivos estes que estão fazendo com que as organizações em geral exijam cada vez mais dos seus colaboradores para atender as expectativas do público demandante, os quais estão cada vez mais exigentes, fazendo com que as pessoas se dediquem mais ao trabalho, sobrando pouco tempo para outras atividades que não sejam relacionadas a esta questão.

O mercado de trabalho que se caracteriza por sua postura competitiva e que muito exige, permeado inclusive de muitas pressões, radicalmente está requisitando adaptações do indivíduo, conforme Zanelli (2011). Segundo o autor, esta demanda incessante por adaptações sociais provocam reações no indivíduo podendo gerar consequências em seu estado físico, psíquico e até emocional, principalmente naqueles que não suportam enfrentar essas pressões.

Diante deste contexto, uma das principais implicações tem sido o estresse, o qual tem se tornado bem presente no cotidiano das pessoas. É cada vez maior a quantidade de pessoas que se dizem estar estressadas. De acordo com uma pesquisa realizada pelo *International Stress Management Association* (ISMA-BR), o brasileiro é o 2º mais estressado do mundo. 70% dos brasileiros sofrem com estresse. Dos entrevistados, 69% afirmaram que o estresse está relacionado ao trabalho e como as principais causas apontam as longas jornadas de trabalho, excesso de tarefas, além das dificuldades financeiras, violência e relacionamentos interpessoais (BARRETO, 2015).

O estresse diz respeito ao desequilíbrio físico e mental no indivíduo e que pode ter efeitos negativos ou positivos, que variam de acordo com o que a pessoa percebe e interpreta (SILVA; DE AFONSECA SALLES, 2016). No entanto, observa-se que na atualidade o estresse recebe uma consideração inteiramente negativa, mesmo podendo ter outros efeitos que não estes. Por isso, neste estudo será considerado sob uma perspectiva negativa.

Logo, o estresse pode ser entendido como a maneira que o organismo reage à situações que necessitem adaptações que estão além do que é capaz de fazer. E essas reações, quando negativas e em situações extremas, pode causar doenças cardíacas, dores generalizadas, distúrbios gastrointestinais, ansiedade e também depressão (JOHNSON et. al., 2005).

Além dos impactos na saúde física e mental do trabalhador, o estresse pode ocasionar baixa produtividade e mau desempenho nas atividades laborais. Os trabalhadores estressados tendem a uma diminuição no desempenho e na qualidade de seu trabalho e a gerar um aumento dos custos das organizações, esses custos são ocasionados pelos problemas de saúde e aumento do absenteísmo, da rotatividade e do número de acidentes no ambiente de trabalho (MENG-JINN; CUNRADI, 2008; JEX, 1998; REES, 1995 *apud* BALASSIANO; TAVARES; PIMENTA, 2011).

Todavia, o estresse é inevitável. Mas, conforme Chiavenato (2005) aponta, ele nem sempre é ruim, podendo apresentar aspectos positivos, como quando as pessoas são colocadas em situações além de suas possibilidades e o utiliza para dar o máximo que podem, depois o organismo desacelera e relaxa. Quando isto não ocorre e as pessoas sentem uma pressão muito forte e demorada, elas podem se sentir angustiadas, segundo o autor. Quando o mecanismo é acionado de forma crônica, pode levar a uma série de doenças, mas é possível evitar os malefícios por ele causados, de acordo com Marques e De Abreu (2008).

Silva e De Afonseca Salles (2016) afirmam que a ocorrência do estresse ocupacional se apresenta com mais intensidade em profissões que necessitam de um contato frequente e das relações sociais, como os recursos humanos. Vale considerar também que as organizações públicas estão buscando medidas que aumentem a eficiência e eficácia para proporcionar melhor desempenho global (SEABRA, 2001).

Assim sendo, percebe-se que o estresse está presente em qualquer pessoa, em qualquer organização. Um estudo nesta perspectiva permitindo desenvolver ações que amenizem ou evitem as influências negativas deste fenômeno será de grande contribuição, visto a amplitude do seu impacto. Os resultados serão satisfatórios tanto a nível individual quanto organizacional possibilitando benefícios para ambas as partes.

## **1.1 Problema de Pesquisa**

Diante do contexto apresentado, a problemática da pesquisa é saber a existência de estresse nos servidores que cuidam da gestão do pessoal do Tribunal Regional Eleitoral da Paraíba (TRE-PB), uma vez que as organizações públicas estão se preocupando em desenvolver ações com vista à busca de eficiência e eficácia no desempenho?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Analisar a ocorrência do estresse no ambiente de trabalho dos servidores da Secretaria de Gestão de Pessoas do Tribunal Regional Eleitoral da Paraíba, à luz dos fatores estressores, consequências do estresse e ações de intervenção.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Compreender particularidades do ambiente de trabalho dos funcionários públicos e seus contextos de atuação;
- Identificar os fatores estressores que permeiam o ambiente de trabalho destes servidores;
- Visualizar reflexos ocasionados pelo estresse ocupacional;
- Apresentar práticas estratégicas que amenizem os impactos negativos do estresse ocupacional.

## **1.3 Justificativa**

O estresse é muito presente na modernidade e por isso tem sido considerado o “mal do século” (MARQUES; DE ABREU, 2008). Os fatores que podem gerar esse transtorno podem ser de diversas ordens. Em uma pesquisa realizada pelo Instituto de Psicologia e Controle do Stress (IPCS), coordenado por Lipp, onde um dos objetivos era mapear as maiores fontes de estresse do brasileiro, as relações interpessoais (18,56%) surgiram como o número 1 dos estressores, seguida de dificuldades financeiras (17,32%) e sobrecarga de trabalho (16,58%). O estudo constatou que 55,60% dos entrevistados sofrem ou já sofreram de ansiedade, 23,20% tem ou tiveram o diagnóstico de depressão e 10,37% tem ou tiveram pânico, todos esses transtornos sendo de origem psicológica. Gastrite (32,64%) e asma ou outra doença respiratória (20,45%) lideram as doenças psicossomáticas.

Verifica-se, desta forma, que as consequências geradas pelo estresse trazem implicações bastante fortes seja para o indivíduo, empresa ou sociedade. Além de afetar o lado pessoal, a saúde física e mental, afeta também o meio em que as pessoas estão inseridas,

inclusive as organizações. No ambiente de trabalho sua ocorrência se torna muito mais complexa, podendo afetar o nível de produtividade dos trabalhadores e também nas relações entre pessoas (MARQUES; DE ABREU, 2008). Se as pessoas não conseguem executar as atividades de forma proveitosa por não encontrarem um ambiente favorável, isto trará repercussões podendo afetar, inclusive, o desempenho nas atividades laborativas. Conforme afirma Zanelli (2011), o bem-estar só é possível se as interações humanas no ambiente estiverem sustentadas em pressupostos de convivência com respeito mútuo, compromisso e contribuição para a saúde e qualidade de vida da coletividade organizacional.

Estudos acerca do tema no ambiente de trabalho têm crescido ultimamente, visto a influência negativa na saúde e bem-estar dos funcionários, além de no funcionamento das organizações e nos demais campos (PASCHOAL; TAMAYO, 2004). Ao mencionarem Jex (1998), os autores defendem que na economia os impactos do estresse são medidos pela ideia que os trabalhadores estressados influenciam diretamente os resultados de organizações, instituições, entre outros espaços, promovendo custos com problemas na saúde, com o absenteísmo, rotatividade e acidentes no ambiente de trabalho. Nota-se que o estresse pode interferir em importantes elementos que refletem diretamente nos processos organizacionais, além do aspecto pessoal, tornando-se de muita relevância investigar a ocorrência desse fenômeno, a partir dos estressores causadores e dos meios que podem ser utilizados para tratamento da questão.

As diversas pesquisas até então desenvolvidas têm sido direcionadas a profissões que sua natureza já fomenta a ocorrência do estresse, como por exemplo, profissionais de saúde (STACCIARINI; TROCCOLI, 2001), policiais militares (DANTAS et. al., 2010), professores (AYRES; BRITO; FEITOSA, 1999), entre outros. Mas, há carência de estudos desta natureza para servidores públicos, principalmente do Poder Judiciário Federal. Nas pesquisas verifica-se bastante as consequências para o indivíduo assim como seus fatores estressores, mas os reflexos trazidos para a organização necessitam também de atenção e aprofundamento, principalmente na perspectiva do que a organização pode contribuir para que os efeitos negativos do estresse ocupacional possam ser diminuídos ou extintos.

O estresse, por ser de cunho emocional, geralmente é tratado por meio de medicamentos que engloba os antidepressivos e ansiolíticos, quando já os sintomas físicos têm aparecido e o estado do indivíduo torna-se difícil de transformar (SILVA; DE AFONSECA SALLES, 2016). Todavia, é perceptível que, mesmo sendo tratado, esta via de tratamento oferece seus efeitos colaterais. Os autores, a respeito disso, consideram como um

dos efeitos, a dependência. No entanto, observam que as pessoas estão procurando por tratamentos menos invasivos. E, partindo desse pressuposto, surge a oportunidade de participação das organizações na prevenção, minimização ou extinção desse fenômeno, quando relacionado ao ambiente de trabalho.

Vale considerar que a administração pública vem passando por transformações, o avanço da tecnologia pôde proporcionar uma mudança significativa na sua configuração. As organizações públicas estão buscando medidas que aumentem a eficiência e eficácia para proporcionar melhor desempenho global (SEABRA, 2001). O Poder Judiciário, por sua vez, apresenta-se como um setor de natureza bastante formal e exigente, permeado de muitas cobranças, o que pode favorecer a presença do estresse no ambiente laboral devido as características que o setor assume. Torna-se bastante oportuno discutir essa problemática neste espaço.

A escolha do tema se deu por sua abrangência e impacto, aprofundar estudos a respeito trará benefícios para todos os envolvidos, por este ser um fenômeno tão comum na sociedade. Portanto, um estudo deste cunho proporcionará contribuições em muitas dimensões. Tratar esse fenômeno com uma abordagem estratégica na perspectiva organizacional será de grande feito, visto a interferência que pode gerar em suas atividades. Quanto maior a quantidade de estudos que visem abordagens estratégicas, melhor, pois, poderá reduzir os efeitos negativos que são por ele motivados.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

O presente estudo será estruturado com os iniciais aspectos teóricos da moderna gestão de pessoas, mostrando as transformações que a gestão de pessoas passou, os seus conceitos e processos que a constitui. Logo após, será discutido o fenômeno do estresse, onde será apresentado suas origens e conceitos. Em seguida, será abordado o estresse ocupacional e os estressores organizacionais, onde serão evidenciadas algumas definições apontadas por autores na literatura, assim como os reflexos gerados pelo estresse ocupacional e as estratégias de enfrentamento. Por último, será abordado a nova administração pública e o ambiente de trabalho do Poder Judiciário brasileiro, relatando algumas características deste cenário.

### **2.1 A moderna Gestão de Pessoas e seus Processos**

As pessoas são, verdadeiramente, as máquinas que movem as organizações. Elas as formam e podem ser as responsáveis pelo sucesso organizacional, ao significar o diferencial competitivo, constituindo a competência básica das organizações, em um mundo cada vez mais dinâmico e instável (CHIAVENATO, 2015). É praticamente inviável a constituição de uma organização sem a participação de pessoas para seu efetivo andamento.

Segundo o autor, as organizações precisam das pessoas para a realização das suas atividades e assim, possibilitar o alcance dos objetivos organizacionais, mas também, as pessoas consideram o trabalho um aspecto extremamente importante, pois também permite o alcance dos seus objetivos pessoais. Logo, na sua percepção, essa relação dupla de dependência representa o contexto de formação da gestão de pessoas. E a respeito dessa dependência, Lacombe (2011) concorda ao mencionar que ambas “estão intimamente interligadas e dependentes umas das outras” (p. 13).

A gestão de pessoas passou por muitas transformações ao longo de sua história e sofreu uma evolução no seu contexto de atuação. No início do século XX, nos anos 1930, a administração de pessoal tinha a função básica de recrutar e selecionar pessoas. Logo após, em 1943, quando da criação da consolidação das leis trabalhistas (CLT) que passou a regular as condições individuais e coletivas de trabalho, o departamento de pessoal tratava das rotinas do trabalho e do cumprimento da legislação ao ponto de que as chefias departamentais eram

ocupadas por bacharéis em Direito e foi assim até a década de 70, considerando também que as tarefas administrativas eram direcionadas ao recrutamento, seleção, treinamento, admissão, demissão e folha de pagamento (ARAÚJO; GARCIA, 2014).

Conforme os autores, em finais da década de 70, este cenário passou por transformações. Esta época foi marcada por movimentos renovadores nos EUA, os quais serviram de incentivos aos educadores e profissionais brasileiros, manifestações operárias em São Paulo, os quais deram uma nova roupagem aos movimentos sindicais por todo Brasil. Segundo eles, ao chegar no tempo atual, a gestão de pessoas se portou como solução para as demandas das organizações que buscam os melhores resultados, e devido as características da nova realidade, a chamada “era da informação”, surgiu uma nova configuração para uma gestão melhor do quadro funcional.

Chiavenato (2015) nos traz uma percepção que permite compreender as transformações pelas quais passaram a função de recursos humanos (RH). Na era da Industrialização Clássica (1900-1950), o departamento de pessoal e posteriormente, de relações industriais, foram as denominações recebidas pela função de RH. Nesta época, as pessoas eram tratadas como mão-de-obra para as organizações, fornecedoras apenas de esforço físico e muscular. Na posterior era, a Industrialização Neoclássica (1950-1990), as pessoas eram tidas como recursos humanos e o departamento de RH substituiu o de relações industriais. Por fim, na atual era da informação, após 1990, as pessoas passaram a ser tratadas como parceiros das organizações e o setor responsável por estas é denominado equipe de gestão de pessoas.

Percebe-se que o tratamento do que as pessoas são para a organização, mudou. Lidar com as pessoas se tornou uma vantagem competitiva e as pessoas são agora parceiras das organizações, não mais simples recursos. Chiavenato (2015) afirma que as pessoas devem ser visualizadas como parceiras, pois detém conhecimento, habilidades e competências, além da inteligência que proporciona decisões que contribuem para o alcance dos objetivos organizacionais.

O autor supracitado considera que os papéis desempenhados pelos profissionais de RH são múltiplos e cada vez mais complexos, mas que necessitam ser assim para agregar valor à organização e auxiliar na promoção da vantagem competitiva. E para ele, a gestão de pessoas é um conjunto integrado de processos que interagem entre si e pelos quais talentos são construídos, e que cuida do capital humano o qual se constitui como base para o sucesso organizacional. É uma área de extrema importância para a organização, pois conforme

Lacombe (2011), o sucesso e conseqüente progresso de uma empresa, dependem em grande proporção, da capacidade de atração, seleção, treinamento e posicionamento correto das pessoas que têm potencial para atuar futuramente na alta administração da empresa.

São seis os processos básicos da gestão de pessoas: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas (CHIAVENATO, 2015). Seguindo a explicação do referido autor, o processo de agregar pessoas envolve o recrutamento e a seleção de pessoal para a organização, que são os procedimentos de inclusão de novas pessoas na empresa. Segundo De Ré e De Ré (2010), o recrutamento consiste na identificação de candidatos que possuam o perfil para preencher os cargos e posições disponíveis, dos quais a organização necessita. Quando ocorre com os funcionários que já compõem o quadro da empresa, possibilitando a estes a possibilidade de progressão ou realocação, é denominado recrutamento interno, enquanto que o externo refere-se à contratação de pessoas externas que são primordiais para o funcionamento organizacional (FALCO; CASTANHEIRA, 2012). O processo de seleção é um filtro que permite que apenas algumas pessoas possam entrar na organização, a fim de identificar as pessoas com as características mais adequadas para contribuir para a empresa.

O segundo processo, aplicar pessoas, é utilizado para descrever as atividades que serão desenvolvidas pelas pessoas na empresa e inclui a avaliação de desempenho do profissional, além do desenho organizacional e de cargos, análise e descrição de cargos e orientação das pessoas (CHIAVENATO, 2015). Conforme Falco e Castanheira (2012), este processo se assemelha ao molde das funções e métodos de trabalho do colaborador.

O processo de recompensar pessoas é o terceiro processo. É o processo responsável pelas políticas de incentivo e remuneração aos funcionários. Para Chiavenato (2015), inclui recompensas, remuneração e benefícios e serviços sociais. A recompensa pode não ser apenas o ganho do salário, pode ser feita também em relação a metas a serem cumpridas, benefícios como planos de saúde, premiação de funcionários do mês e uma variedade de auxílios que transformam o bem-estar da empresa e dos colaboradores (FALCO; CASTANHEIRA, 2012).

O quarto processo é o de desenvolver pessoas. A respeito deste processo, De Ré e De Ré (2010) destacam a importância dos funcionários aprenderem continuamente e defende que este plano visa manter a atualização das competências do funcionário. Chiavenato (2015) define que este processo consiste em capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e

também pessoal dos colaboradores, ou seja, envolve as ações de treinamento e desenvolvimento dos funcionários.

O processo de manter pessoas é defendido por Gil (2012) como o sistema responsável por criar as condições satisfatórias para as pessoas, sejam estas ambientais e psicológicas, a fim de que as pessoas possam cumpri-las efetivamente. Chiavenato (2015) acrescenta que é o processo que inclui a administração da disciplina, da cultura organizacional, do clima, da saúde e segurança ocupacional, além da busca da promoção da qualidade de vida.

O sexto e último processo é o de monitorar pessoas. Falco e Castanheira (2012) destacam a importância deste processo na verificação do andamento dos processos de gestão, pois o monitoramento permite visualizar com maior clareza os resultados obtidos e a partir disso, os objetivos seja traçados com uma maior precisão. Este é, portanto, o método responsável pelo acompanhamento e controle das atividades, a fim de verificar os resultados obtidos pelo desempenho das pessoas, através de banco de dados e sistemas de informações (CHIAVENATO, 2015).

Gil (2012) enfatiza que embora as classificações para os aspectos que compõem o RH sejam distintas, principalmente em relação à nomenclatura, é possível visualizar as diversas atividades relacionadas à gestão de pessoas. Verifica-se na literatura que autores distribuem nomenclaturas diferentes aos processos que compõem a área de recursos humanos, mas que não comprometem o entendimento do que cada um significa. O próprio denomina-os de sistemas de RH, enquanto há autores que definem como políticas de RH e assim sucessivamente.

Conforme Chiavenato (2015), as organizações estão mudando as práticas gerenciais, no sentido de investir mais nas pessoas, a fim de assegurar que as pessoas cumpram de forma adequada a missão organizacional. Verifica-se nas políticas de recursos humanos a consideração de aspectos que são importantes e que necessitam ser considerados para que seja feito o controle em fatores que possam interferir nas relações de trabalho, como a qualidade de vida dos funcionários.

Lacombe (2011) salienta que não se pode esquecer que, mesmo necessitando ser administradas no âmbito organizacional, as pessoas buscam ter qualidade de vida e têm outros vínculos além dos que mantêm nas organizações, procurando sempre por sua felicidade. Sob este aspecto, encaixa-se a consideração e relevância que a saúde do funcionário apresenta,

pois se ele não estiver bem, conseqüentemente não poderá contribuir efetivamente para o alcance de metas e objetivos corporativos, além de todo efeito na vida pessoal.

Diante disso, verifica-se que a gestão de pessoas é uma área muito complexa e dinâmica, sendo responsável por processos muito importantes e essenciais para a organização. Ao frisar esta questão, deve-se lembrar que é a área mais relacionada à subjetividade das pessoas. Consoante a isto, Davel e Vergara (2014) enfatizam que “considerar a subjetividade nas organizações significa que as pessoas estão em ação e em permanente interação, dotadas de vida interior e que expressam sua subjetividade por meio da palavra e de comportamentos não verbais” (p. 21) e ainda acrescentam que, a gestão de pessoas como sendo uma ferramenta dotada de poder no processo de organizar as atividades e situações, levar em conta este aspecto permite a mudança na percepção do que as pessoas realmente são, vivas e dinâmicas.

Há, portanto, aspectos intrínsecos às pessoas que necessitam ter atenção, pois podem ter impacto direto no cumprimento dos objetivos organizacionais e pessoais, como por exemplo, a saúde mental. Diante disso, a seguinte seção discutirá um fenômeno muito comum globalmente e que tem acometido muitas pessoas, inclusive no ambiente organizacional: o estresse.

## **2.2 O Estresse**

Hoje, é muito comum ouvir-se falar em estresse, a sociedade queixa-se a todo instante de que está estressada. No entanto, as características que o século atual vem apresentando tem deixado as pessoas mais vulneráveis ao estresse, como as mudanças nos valores, princípios, de hábitos, de tecnologia, do pensar e do fazer, apresentadas por Lipp (2017). Na percepção da autora, no decorrer dos últimos anos, o estresse tem se tornado um marco na humanidade e no Brasil as pessoas estão cada vez mais estressadas, pois a grande maioria não possui conhecimento de como lidar com suas fontes de tensão.

O termo estresse foi inicialmente discutido pelo médico endocrinologista Hans Selye em 1926, segundo o qual o estresse é “um conjunto de relações que o organismo desenvolve ao ser submetido a uma situação que exige esforço para adaptação” (REVISTA SAÚDE, 1993, p. 45 *apud* CARVALHO; NASCIMENTO; SERAFIM, 2014). É explicado pelo conjunto de reações que o organismo desenvolve ao deparar-se com situações que exijam uma adaptação maior (AMARAL et. al., 2013).

Em seus estudos, Selye descobriu que o estresse produzia reações de defesa e adaptação frente ao agente estressor. Quando um organismo é submetido a estímulos que ameacem a sua homeostase, ou seja, o seu equilíbrio, tende a reagir como um conjunto de respostas específicas que constituem uma síndrome, desencadeada independentemente da natureza do estímulo, caracterizando o estresse (MARQUES; DE ABREU, 2008). O conjunto dessas reações constitui o que Selye denominou de síndrome de adaptação geral (SAG) que é dividida em três fases: alarme, resistência e exaustão (MAFFIA, 2013; SEGANTI; MAIA, 2007; BEZERRA, 2012).

A primeira fase, *alarme*, é a fase em que o organismo entra em estado de alerta e o corpo se prepara para a luta ou fuga, por meio de uma grande descarga hormonal que o instiga a enfrentar a situação. Esta fase é considerada uma adaptação positiva e portanto, uma reação saudável denominada eustresse (*eustress*), pois caso o indivíduo consiga lidar com o estímulo estressor, eliminando-o ou aprendendo a lidar com ele, o organismo volta a sua situação básica de equilíbrio interno, homeostase, e continua sua vida normal (MARQUES; DE ABREU, 2008).

A segunda fase, conforme Selye (1959) referenciado por Maffia (2013), a *resistência*, ocorre quando a situação não é prontamente solucionada e o indivíduo continua predisposto a enfrentar a situação. Nesta fase, segundo o que Marques e De Abreu (2008) explicam sobre a afirmação de Coelho (1994), o organismo continua a buscar ajustar-se a situação em que se encontra. As reações são opostas àquelas que surgem na primeira fase e muitos dos sintomas iniciais desaparecem, cedendo-se a uma sensação de desgaste e cansaço.

A terceira fase, *exaustão*, é o estágio em que a pessoa perde o controle sobre a situação estressante por não conseguir manejá-la. Como resultado, tem-se a incidência de doenças e até mesmo de colapsos, isto é, esgotamento em alto grau (CARVALHO; NASCIMENTO; SERAFIM, 2014). A esse resultado denomina-se distresse (*distress*), pois é a fase mais negativa do estresse. Seganti e Maia (2007) considera que a fase de exaustão consiste em uma extinção da resistência e que também, o resultado será de doença ou mesmo colapsos.

Considerando esta abordagem proposta por Selye, Lipp (1996) considerou haver mais uma fase no desenvolvimento do estresse, a qual denominou *quase-exaustão* por se situar entre as fases de *resistência* e *exaustão*. Após anos de estudo, identificou mais uma fase e propôs um modelo quadrifásico para o estresse e expandiu o modelo trifásico proposto por Hans Selye, em 1936. Essa fase se caracteriza por um enfraquecimento da pessoa que não está

mais conseguindo se adaptar ou resistir ao estressor. Para ele, aqui as doenças começam a surgir, mas não tão graves quanto as da fase da *exaustão*, pois na *exaustão* a pessoa para de funcionar adequadamente e não consegue muitas vezes, se concentrar ou trabalhar, mas nesta ainda consegue-se trabalhar e atuar na sociedade até certo ponto. Neste novo modelo proposto, a fase da *resistência* se comporta como a primeira parte do conceito da fase da *resistência* proposta por Selye e a fase da *quase-exaustão* se apresenta como a parte final desta, quando a *resistência* da pessoa está se esgotando. Pois, dados mostravam que a fase da *resistência* proposta por Selye era bastante extensa e apresentava dois momentos distintos que são caracterizados pela quantidade e intensidade dos sintomas, não por sintomas diferenciados (LIPP; MALAGRIS, 2001 *apud* MARQUES; DE ABREU, 2008).

Para Lipp (1996), é uma reação do organismo que ocorre quando ele vivencia situações que exijam um grande esforço emocional. Quanto mais a situação durar ou quanto mais grave ela for, mais estressada a pessoa pode ficar, conforme o autor. O estresse pode ocorrer também no âmbito ocupacional e ao acontecer no espaço laboral, além de apresentar consequências para a própria pessoa, gera também para o meio em que está inserido. A seguinte seção explicará mais sobre esse fenômeno.

## 2.2 O Estresse Ocupacional

O trabalho é um dos meios de sobrevivência das pessoas, logo ocupa um papel extremamente importante na sociedade. É no trabalho que a maioria das pessoas passam a maior parte do tempo, o indivíduo pode se autorrealizar, exercer sua capacidade criativa e estabelecer relacionamentos interpessoais gratificantes (SADIR; BIGNOTTO; LIPP, 2010). Contudo, há trabalhos que envolvem fatores de risco à saúde e o trabalhador não oferece meios para que se esses sejam evitados, podendo ser fonte de adoecimento (MURTA; TRÓCCOLI, 2004).

O estresse no ambiente de trabalho tem sido alvo de diversas pesquisas no decorrer dos últimos anos. O interesse a respeito deve-se ao fato da preocupação dos pesquisadores com as consequências negativas que podem decorrer do estresse (BALASSIANO; TAVARES; PIMENTA, 2011). Entre essas consequências, percebe-se com nitidez impactos tanto na saúde física quanto psíquica dos trabalhadores, além de efeitos a níveis organizacionais.

Nesse contexto vale ressaltar que o estresse ocupacional não pode ser confundido com o constructo do estresse em geral, conforme orienta Cardoso (2012). Os estudos relativos ao estresse ocupacional enfocam os estressores do ambiente de trabalho, enquanto os de estresse em geral ressaltam aspectos gerais na vida do indivíduo (PASCHOAL; TAMAYO, 2004). O estresse no ambiente de trabalho relaciona-se ao estresse dos indivíduos em decorrência de aspectos no ambiente laboral, objeto desta pesquisa.

Há diversos conceitos na literatura a respeito do estresse ocupacional. Ao ser citado por Paschoal e Tamayo (2004), Jex (1998) afirma que as definições de estresse ocupacional se distribuem em função de três aspectos: O primeiro diz respeito aos estímulos estressores, que são os estímulos no ambiente de trabalho ou estressores organizacionais que exigem respostas adaptativas do indivíduo e que excedam sua habilidade de enfrentamento; O segundo aspecto refere-se às respostas aos eventos estressores, que trata das respostas que os indivíduos dão quando submetidos a aspectos do trabalho que ultrapassam a capacidade de enfrentá-las; O terceiro, estímulos estressores-respostas, enfatiza o processo geral em que as demandas do trabalho têm impacto nos empregados.

Embora tenha oferecido bastante contribuição, a abordagem que considera o estresse ocupacional baseada nos estressores organizacionais têm sofrido críticas na literatura no sentido de tender a considerar os aspectos objetivos dos estressores, segundo Paschoal e Tamayo (2004). Conforme o autor apresenta, é necessário que haja percepção e avaliação do indivíduo desses eventos como estressores, “definir estresse ocupacional como estressores organizacionais deixa uma lacuna relativa à avaliação do indivíduo sobre os eventos do trabalho” (p. 46).

Em relação a abordagem que define o estresse ocupacional a partir das respostas dos eventos estressores, há críticas na razão que não se pode afirmar que as respostas manifestadas pelo indivíduo sejam totalmente decorrente dos estressores organizacionais, pois pode existir resposta no ambiente de trabalho vindas do estresse geral da vida do funcionário (CARDOSO, 2012).

Paschoal e Tamayo (2004) apreciam que, por ser um enfoque mais completo e trazer a definição do estresse ocupacional tomando por base tanto os estímulos estressores quanto as respostas a eles, constituindo-se como a soma dos dois primeiros aspectos, o terceiro aspecto (processo estressores-respostas) tem recebido maior aceitação na definição do estresse ocupacional.

Nesta perspectiva, o autor supracitado afirma que o estresse ocupacional pode ser considerado como um processo em que o indivíduo percebe demandas do trabalho como estressores, os quais, ao exceder sua habilidade de enfrentamento, provocam no indivíduo reações negativas. Lazarus (1995) *apud* Sadir, Bignotto e Lipp (2010) propõe que o stress ocupacional ocorre quando o indivíduo avalia as demandas do trabalho como excessivas para os recursos de enfrentamento de que dispõe e que, nem todas as pessoas se desgastam com os mesmos estressores; o que determina se o estresse irá ou não se instalar é a conjunção do ambiente com as características do indivíduo.

Resende (2017) afirma que o estresse ocupacional trata-se de uma reação do indivíduo ao seu ambiente de trabalho, que de alguma forma acaba o atingindo e se torna uma ameaça à sua saúde. Conforme o autor, essas ameaças são entendidas como agentes estressores e demonstram o quanto o indivíduo está preparado para aceitar uma situação de forma positiva, quando mudanças estão sendo impostas a ele. Neste sentido, é importante entender quais são as fontes de estresse no trabalho consideradas pela literatura, seção que será abordada a seguir.

### 2.2.1 Estressores Organizacionais

No ambiente de trabalho, muitos aspectos podem ser designados como fontes de estresse. Estressores organizacionais podem ser entendidos como todo evento ou fator que estimule a ocorrência de estresse no ambiente de trabalho. Segundo Balassiano, Tavares e Pimenta (2011) é necessário admitir que haja estressores pertinente à natureza da atividade, à cultura organizacional e às interações humanas. E neste sentido a identificação dos estressores é essencial para que se possa adequar o perfil dos cargos à convivência com este, segundo ele.

Estes autores também mostram que ao investigarem os estressores organizacionais, Cooper e Marshall (1976) definiram cinco fontes de estresse, as quais serão explicadas a seguir, conforme definição dos próprios autores (p. 756):

- a) A primeira, **fatores intrínsecos** ao trabalho, inclui aspectos como baixas condições de trabalho, sobrecarga de informação, pressão de prazos, mudanças tecnológicas. A ambiência física presente em fatores como a qualidade do ar, a iluminação, a decoração, o barulho e o espaço pessoal pode influenciar o humor e o estado mental das pessoas.

b) A segunda, **papel na organização**, inclui ambiguidade e conflito de papéis. A ambiguidade de papéis ocorre quando o indivíduo não tem uma visão clara sobre os objetivos de seu trabalho, da expectativa que seus colegas têm sobre ele e do escopo e responsabilidade de sua função, de acordo com o autor. Jex (1998) referenciado por Paschoal e Tamayo (2004), diz que o conflito entre papéis ocorre quando as informações entre membros ou contextos de trabalho entram em conflitos entre si.

c) A terceira, **desenvolvimento de carreira**, inclui a falta de segurança no emprego, falta ou exagero de promoções e obsolescência. Glowinkowski e Cooper (1987) mencionados por Paschoal e Tamayo (2004) destacam nesta categoria os aspectos relacionados à falta de estabilidade no trabalho, ao medo de obsolescência frente às mudanças tecnológicas e às poucas perspectivas de promoções e crescimento na carreira.

d) A quarta fonte, **relacionamentos no trabalho**, inclui relacionamentos com os colegas e com os superiores. Lidar com os chefes, pares e subordinados pode afetar bastante a forma com que o indivíduo se sente ao fim do dia, segundo os autores. Glowinkowski e Cooper, 1987 e Jex, (1998) mencionados por Balassiano, Tavares e Pimenta (2011), afirmam que a grande maioria das ocupações envolve interações entre pessoas, seja entre colegas de mesmo nível hierárquico, superiores e subordinados, seja entre empregados e clientes e tem-se uma outra fonte de estresse quando essas interações resultam em conflitos.

e) A **estrutura e clima organizacional**, são a quinta fonte e incluem o baixo envolvimento na tomada de decisão e em questões políticas. (COOPER; MARSHALL, 1976 *apud* BALASSIANO; TAVARES; PIMENTA, 2011). Ladeira (1996) ao citar Cooper, Sloan e Wiliian (1988) ressaltam que esta fonte diz respeito às potenciais ameaças à integridade do indivíduo, sua identidade pessoal e autonomia e também acrescenta um outro agente estressor, no caso, a sexta fonte de estresse no trabalho, a **interface casa/trabalho**, que diz respeito aos eventos pessoais que estão fora do contexto do trabalho.

Em relação aos fatores intrínsecos ao trabalho, Glowinkowski e Cooper, 1987 e Jex, (1998) mencionados por Balassiano, Tavares e Pimenta (2011), afirmam que a sobrecarga de trabalho tem tido considerável atenção de pesquisadores e que este tipo de estressor pode ser dividido em duas classes: quantitativa e qualitativa. Os autores asseguram que a quantitativa refere-se a quantidade de tarefas que se encontram além da disponibilidade do funcionário, enquanto a qualitativa diz respeito a dificuldade do trabalho, onde ele depara-se com demandas que se apresentam além de suas habilidades ou aptidões.

Outro tipo de estressor que com frequência tem sido discutido na literatura é o controle/autonomia no trabalho que, conforme Kahn e Byosiere (1992), referenciado por Paschoal e Tamayo (2004), tem sido tratado em termos da autonomia do trabalhador em relação às decisões e aos métodos de trabalho.

Segundo Paschoal e Tamayo (2004), os estressores organizacionais podem ser de natureza física como ruídos, iluminação e ventilação no local de trabalho ou psicossocial, onde esse último tem despertado interesses maiores nos psicólogos organizacionais. Entre estes, os psicossociais, destacam-se os estressores baseados nos papéis, os fatores intrínsecos ao trabalho, os aspectos do relacionamento interpessoal no trabalho, a autonomia/controle no trabalho e os fatores relacionados ao desenvolvimento da carreira, conforme o autor.

Chiavenato (2015) aponta que os provocadores do *stress* no trabalho podem ser o autoritarismo do chefe, a desconfiança, as pressões e cobranças, o cumprimento do horário de trabalho, a monotonia e a rotina de certas tarefas, o ambiente barulhento, a falta de segurança, perspectiva e progresso profissional e a insatisfação pessoal, um outro estressor pode ser a sobrecarga de papéis. Segundo Lipp (2005), alguns estressores típicos dos trabalhadores brasileiros são: sobrecarga de trabalho e na família, lidar com a chefia, falta de união e cooperação na equipe, salário insuficiente, falta de expectativa de melhoria profissional e o próprio cargo exercido pela pessoa.

Vale salientar, consoante Coleta e Coleta (2008), que cada indivíduo pode reagir de maneiras diferente sobre determinado estressor. O que para um funcionário seja um estímulo estressor extremamente forte, para outro não é, não representando perigo ou ameaça alguma. As diferenças próprias de cada indivíduo mede todas as grandes fontes de tensão e de stress em um contexto de trabalho, onde não se pode afirmar que um evento potencialmente estressante e negativo atinja todas as pessoas de forma homogênea (LADEIRA, 1996).

Neste sentido, Ladeira (1996) relata duas variáveis individuais que se destacam ao

explicar a propensão das pessoas à manifestação do estresse, que são o comportamento tipo A e o *locus* de controle do indivíduo. Os desenvolvedores do conceito do comportamento tipo A, Friedman e Rosenman (1975), estudaram o comportamento das pessoas que tinham predisposição maior a ataques cardíacos que contribuíam para a doença coronariana. Os autores afirmam que as pessoas que apresentam esse tipo de comportamento são impacientes, perfeccionistas, competitivas, trabalhadoras, além de inconstantes e tensas por natureza. Ainda acrescenta que esse comportamento pode ser identificado em pessoas que procuram fazer cada vez mais coisas em um curto espaço de tempo e possuem um ritmo rápido de vida e de realização das coisas, no objetivo de aproveitarem o máximo de tempo na vida.

Conforme Ladeira (1996), a orientação do *locus* de controle também pode influenciar as reações de estresse. Este, “diz respeito à extensão do controle percebido pelo indivíduo diante de inúmeras situações em sua vida” (p. 69). Para o autor, a orientação interna quanto ao *locus* de controle está relacionado de uma forma positiva com a capacidade do indivíduo em lidar com situações de pressão evidentes e a orientação externa está presente naquelas pessoas que acreditam ter pouca ou nenhuma influência sobre os fatos da vida com o sentimento de incapacidade de influenciar ou modificá-los, chegando a acreditar que o acaso ou mesmo a sorte é quem os determina.

Diante do exposto, torna-se possível compreender que cada evento estressor pode também gerar algumas implicações. Logo, a seção seguinte abordará os reflexos gerados pelo estresse no ambiente de trabalho.

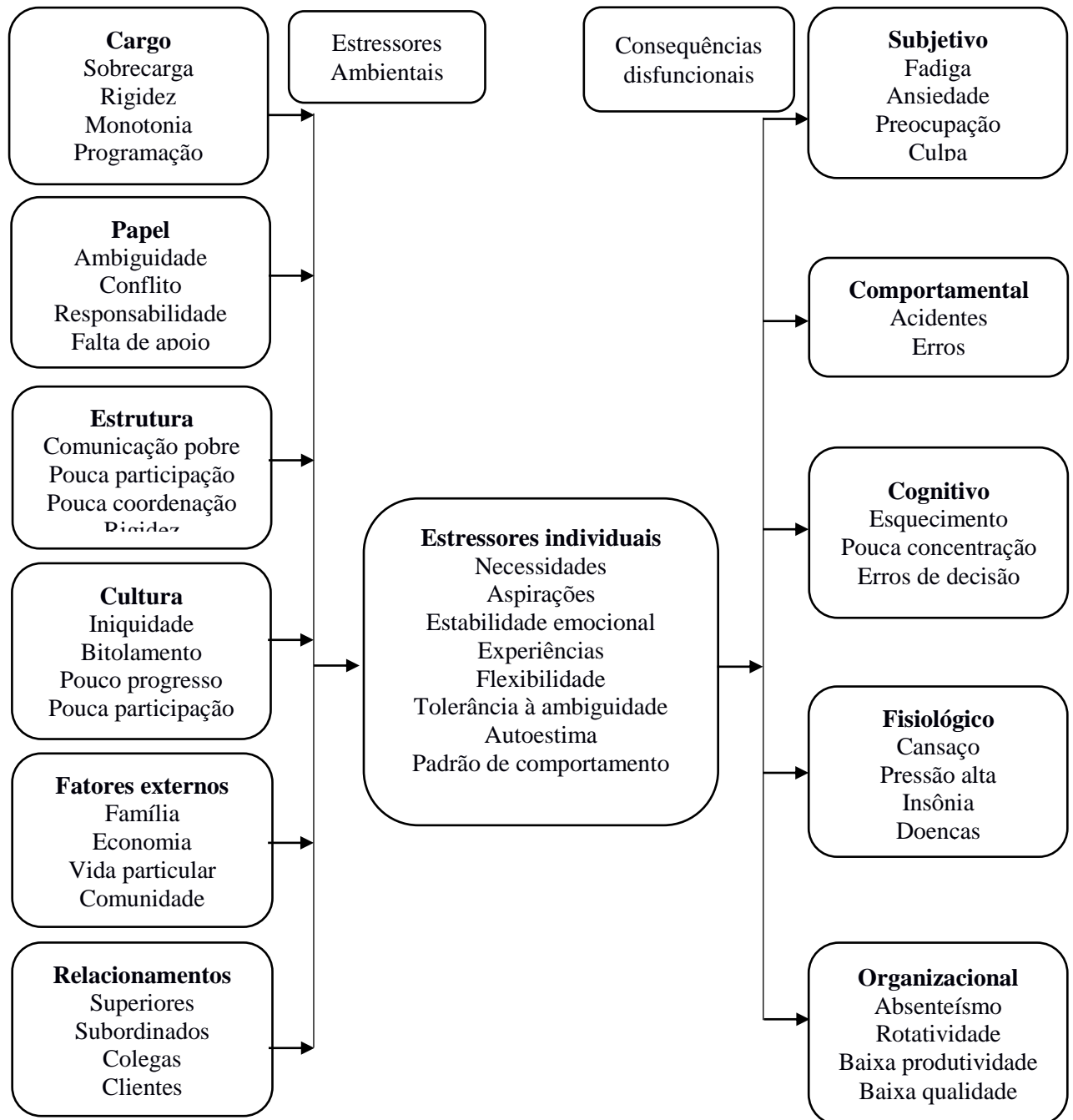
### 2.2.2 Reflexos do Estresse Ocupacional

O estresse pode produzir reflexos em todos os espaços, seja pessoal ou até mesmo organizacional. Conforme Bezerra (2012), na perspectiva individual, eles se desencadeiam na saúde física e mental, podendo atingir o sistema nervoso, o organismo, e causar graves doenças. Em suas palavras, afirma que as consequências no âmbito organizacional são mais complicadas, visto que as organizações são compostas por pessoas, com uma saúde física e mental a se preocupar, podendo causar um aumento significativo de custos, diretos e/ou indiretos à empresa.

Robbins (2005) ressalta que há sintomas: a) físicos, como a mudança de metabolismo, ataques no coração, além de outros problemas; b) psicológicos, como os traços de insatisfação no trabalho, ansiedade, tédio e procrastinação; c) comportamentais, que envolve as mudanças na produtividade, absenteísmo e rotatividade. Desta forma é possível deduzir que são diversas as consequências estimuladas por eventos estressores.

Chiavenato (2015) apresenta, que os efeitos pessoais do estresse incluem ansiedade, depressão, angústia e várias consequências físicas, como distúrbios gástricos e cardiovasculares, dores de cabeça, nervosismo e acidentes e, em certos casos, levam ao abuso de drogas, alienação e redução de relações interpessoais. Todavia, o estresse também afeta a organização, ao interferir negativamente na quantidade e na qualidade do trabalho, no aumento do absenteísmo, na rotatividade e na predisposição a queixas, reclamações, insatisfação e greves, defende ele.

O mesmo autor apresenta a figura 1, que é um esquema rico em que representa as repercussões geradas pelo estresse, considerando que há duas fontes de estresse no trabalho: as causas ambientais, definidas por ele como os fatores externos e contextuais que podem direcionar ao estresse e, as causas pessoais, que envolvem as diversas características individuais que estimulam o estresse. As consequências disfuncionais são categorizadas no aspecto subjetivo, comportamental, cognitivo, fisiológico e organizacional. Este modelo apresentado é claro na demonstração dos estressores e dos efeitos disfuncionais do estresse nas mais diferentes abrangências. A Figura 1 explora as condições dos estressores na vida de cada pessoa e permite a visualização desses aspectos e dos reflexos causados.

**Figura 1:** Estressores na vida de cada Pessoa

Fonte: Undstrom, E. et al., 1994 *apud* Chiavenato, 2015.

A partir da definição de Lipp (2005), é possível visualizar os efeitos pessoais do estresse, o qual afirma que as consequências de elevados níveis de stress crônico são percebidas pelas licenças médicas e absenteísmo, queda nos índices de produtividade, sinais de desmotivação, irritação, impaciência, dificuldades interpessoais, relações afetivas conturbadas, divórcios, doenças físicas diversas, depressão, ansiedade e infelicidade na esfera

pessoal. Já Sadir, Bignotto e Lipp (2010) mostram os reflexos presentes na esfera organizacional e afirma que “no âmbito do trabalho, as consequências do *stress* podem incluir depressão, falta de ânimo, falta de envolvimento com o trabalho e a organização, faltas e atrasos frequentes, excesso de visitas ao ambulatório médico e farmacodependência” (p. 73).

Pode-se afirmar, assim, que as complicações trazidas pelo estresse impactam fortemente na vida e na saúde da pessoa, além do impacto organizacional as quais podem ser muito maléficas. O indivíduo pode apresentar os reflexos de diversas formas no comportamento, na saúde e na organização. A resposta às fontes provocadoras de estresse são percebidas em forma de consequências na saúde, no estado psíquico e emocional pessoal além de no setor organizacional, como queda de desempenho e aumentos de custos indiretos.

Neste sentido, vale apontar que o estresse ocupacional pode desencadear algumas doenças, inclusive a chamada síndrome de Burnout. A síndrome de *burnout* é provocada pelo desgaste do colaborador, fazendo-o desistir do trabalho e das relações afetivas dele advindas, fazendo com que ele não dê mais tanta importância ao trabalho, possibilitando-o ficar inapto a retornar a um novo envolvimento (SILVA; DE AFONSECA SALLES, 2016).

Ayres, Brito e Feitosa (1999) também considera que quando ocorrido no espaço organizacional, pode ser prejudicial e até representar uma situação de risco para a sobrevivência das empresas ao elevar seus custos operacionais por meio da queda na produtividade, desperdício de material, aumento de absenteísmo, acidentes no trabalho e gastos com assistência médica. Estes são reflexos impactantes que podem comprometer os processos organizacionais.

Sobre a influência deste sobre o desempenho, quando o estresse acontece em níveis baixos, pode levar a um desempenho melhor, porém, quando em proporções altas ou baixas, desde que durante um período longo de tempo, podem ameaçar o desempenho dos funcionários, conforme Robbins (2005). A medida que o desempenho pessoal nas atividades organizacionais é influenciado negativamente, há um impacto direto na geração dos resultados da organização. Ainda que quando ocorrido em baixos níveis possa gerar esforço e intensidade para concretização de uma atividade, as pessoas tem uma tendência em considerá-lo estritamente desagradável, conforme o autor supracitado.

**Quadro 1:** Consequências do Estresse para as empresas e para os empregados

<b>CONSEQUÊNCIAS DO STRESS PARA AS EMPRESAS</b>	<b>CONSEQUÊNCIAS DO STRESS NOS EMPREGADOS</b>
1- Excesso de atrasos e de faltas; 2- Alta rotatividade; 3- Acidentes de trabalho; 4- Problemas de relacionamento com a chefia e subordinados; 5- Queda na produtividade (qualidade e quantidade); 6- Falta de originalidade nas ideias; 7- Desempenho irregular; 8- Dificuldades interpessoais com colegas.	1- Depressão; 2- Falta de ânimo; 3- Falta de envolvimento com o trabalho e a organização; 4- Faltas e atrasos frequentes; 5- Excesso de idas ao ambulatório médico; 6- Alcoolismo, tabagismo e uso de outras drogas.

**Fonte:** CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas:** a dinâmica do sucesso das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. p. 434.

Chiavenato (2005) apresenta uma síntese, o quadro 1, o qual demonstra as consequências promovidas pelo estresse tanto para as empresas, quanto para os que dela fazem parte, trazendo à tona a compreensão e conhecimento de que o estresse pode suscitar sequelas consideráveis. É perceptível as consequências estendidas ao aspecto físico e emocional do indivíduo, além de reflexos organizacionais. Sendo assim, verifica-se que diante dos impactos ocasionados pelo estresse, fazer uso de estratégias para enfrentá-lo ou mesmo amenizá-lo se faz bastante oportuno, visto a amplitude de seus reflexos.

### 2.2.3 Estratégias de Prevenção do Estresse Ocupacional

Diante das situações ocasionadas pelo estresse, surge a necessidade de buscar meios que previnam, gerenciem ou amenizem este fenômeno. Neste espaço surge o conceito de *coping*, uma estratégia de enfrentamento utilizada pelo indivíduo que, de acordo com Maffia (2013), “está relacionado ao repertório de comportamentos e reações contra o estresse de que o indivíduo dispõe para lidar com situações de pressão” (p. 34). Segundo Marques e De Abreu (2008), as estratégias de *coping* consistem em categorias básicas usadas para classificar como as pessoas se adaptam frente a um estressor, como busca de ajuda, ruminação, resolução de problemas, negação ou reestruturação cognitiva.

No entanto, para combater o estresse ocupacional, as organizações vêm trabalhando de inúmeras maneiras e tem buscado oferecer mais qualidade de vida com a intenção de evitar ou ao menos amenizar o estresse ocupacional negativo que afeta os empregados e o ambiente de trabalho em geral (BEZERRA, 2012). A qualidade de vida tem sido um tema que vem ganhando espaço nas organizações, pois ao promover ações desse cunho, os funcionários sentem-se mais valorizados e bem tanto pessoalmente, quanto para contribuir no desenvolvimento das atividades organizacionais.

No intuito de sanar os impactos provocados, Robbins (2005) apresenta algumas abordagens estratégicas sobre os fatores estressores. Para o autor, a melhoria do processo de seleção e colocação de pessoal, a determinação de objetivos realistas, o replanejamento de trabalho, o aumento do envolvimento dos funcionários, além da melhoria na comunicação organizacional e de criação de programas corporativos de bem-estar. Cada uma dessas ações contribuem na administração das situações estressantes no ambiente de trabalho dos funcionários, a partir dos benefícios oferecidos por elas.

Chiavenato (2015) também aponta algumas medidas estratégicas propostas pela *Northwestern National Life Insurance Co.* para amenizar o estresse que são: permitir que os empregados conversem amigavelmente entre si, reduzir conflitos pessoais no trabalho, dar aos colaboradores o controle sobre como devem fazer o trabalho, assegurar adequada assessoria e orçamentos de despesas, falar abertamente com os colaboradores, apoiar os esforços dos colaboradores, proporcionar benefícios pessoais competitivos, manter os níveis atuais de benefícios aos colaboradores, reduzir a quantidade de papelório para os colaboradores e reconhecer e recompensar os colaboradores.

Verifica-se assim a necessidade de que as organizações procurem intervir estrategicamente, considerando que o estresse é causado também por aspectos decorrentes do trabalho, e não deixar a responsabilidade para o trabalhador em procurar os meios de tratamento, enquanto essas podem utilizar diversas formas de evitá-lo. Conforme Marques e De Abreu (2008),

É suma importância promover uma reestruturação do processo de trabalho, fornecendo treinamento, desenvolvendo as habilidades de liderança do gerente e encorajando apoio social entre os funcionários. Também é importante cuidar da autonomia do funcionário, a identificação de tarefas, o *feedback* de um trabalho, condições favoráveis de trabalho e a justiça organizacional (p.8).

A adoção de medidas que busquem proporcionar um ambiente permeado de boas relações e que seja satisfatório e prazeroso de se estar, pelas organizações, provoca a

necessidade de repensar alguns aspectos do ambiente de trabalho que possam interferir no oferecimento dessas boas condições, como a própria estrutura do ambiente e os processos de trabalho. No setor público é oportuno aderir medidas desse cunho, ao passo que são importantes para o indivíduo e para a organização. Necessário saber, desta forma, as características e o contexto de atuação da área, tópico discutido a seguir.

## **2.3 A Nova Administração Pública e o Poder Judiciário**

De acordo com Donato (2006), as indagações sobre a capacidade governo e da forma como as questões de interesse da sociedade são tratadas partiram de diversos grupos da sociedade, os quais incluem os acadêmicos, grupos ativistas, e até altos patamares de governo, ou seja, de todas as pessoas e entidades que utilizavam os serviços públicos e os subsidiavam, e foi esse contexto que caracterizou o movimento que ficou conhecido como a Nova Administração Pública.

Para Seabra (2001), as últimas duas décadas do milênio presenciaram profundas transformações nas burocracias do setor público de países desenvolvidos e em desenvolvimento. Dunleavy, (1994) referenciado por Seabra (2001), citando alguns exemplos, diz que as medidas para melhorar a eficiência de organizações públicas, tais como privatização, criação de agências semi-autônomas, introdução de medidas de performance, administração gerencial baseada no estilo de negócio do setor privado, ênfase na qualidade e em serviços públicos orientados para o cidadão, demonstram ter-se tornado a ordem do dia em muitos países ao redor do mundo.

Entretanto, pelo movimento não acontecer de forma homogênea em todos os países, Donato (2006) apresenta uma preconização das mudanças da nova administração pública:

- a) orientação para a eficiência – mantida por incentivos à produtividade, utilização de controles financeiros e de custos e atitudes empreendedoras;
- b) estruturas enxutas e flexíveis – com downsizing, descentralização, terceirização e abandono do alto grau de padronização;
- c) excelência nos processos – com ênfase na importância da cultura e aprendizagem organizacionais, descentralização radical, avaliação por resultados, formas

carismáticas de liderança de cima para baixo, treinamento corporativo, crescimento da marca, determinação da missão, estratégia de comunicações, função de RH mais firme e estratégica;

d) orientação para o serviço público – caracterizada pela preocupação com a qualidade dos serviços, intuito de alcançar a excelência baseada na missão, valorização da cidadania, descrença quanto ao papel dos mercados no serviço público, desenvolvimento da aprendizagem social, pela participação e responsabilidade como preocupações legítimas no setor público.

Diante deste cenário, o Poder Judiciário apresenta algumas peculiaridades semelhantes. O Conselho Nacional de Justiça (CNJ), conforme o disposto na resolução nº 198/2014, é o órgão de controle das atuações administrativas e financeiras dos tribunais, e coordena a gestão e o planejamento estratégico do Poder Judiciário. A sua unicidade lhe atribui a responsabilidade de implementação de diretrizes nacionais para nortear a atuação institucional de seus órgãos, ou seja, estabelece metas e indicadores a serem realizadas pelos órgãos constituintes do Poder Judiciário para fins de cumprimento do plano estratégico do Judiciário.

Pache (2012) relata que em resposta à demanda social gerada por um enorme saldo de processos sem julgamento e à tardança na entrega da prestação jurisdicional correspondente, foram estabelecidas pelo Conselho Nacional de Justiça em 2008, as três primeiras metas a serem cumpridas pelo Poder Judiciário Brasileiro, para serem implementadas no ano: a primeira estaria direcionada à adoção de planejamento estratégico e uso de ferramentas eletrônicas e as duas outras dirigidas à entrega da prestação jurisdicional, fixando o dia 31 de dezembro de 2009 como prazo para julgamento das ações distribuídas até 31-12-05 e a redução de 20% nas 25 milhões das execuções fiscais ajuizadas.

O Poder Judiciário é regulamentado pela Constituição Federal nos seus artigos 92 a 126. Ele é constituído de diversos órgãos, com o Supremo Tribunal Federal (STF) no ápice. O STF tem como função principal zelar pelo cumprimento da Constituição. Logo abaixo está o Superior Tribunal de Justiça (STJ), responsável por fazer uma interpretação uniforme da legislação federal (BRASIL, 2011).

No sistema Judiciário brasileiro há órgãos que funcionam no âmbito da União e dos estados, incluindo o Distrito Federal e Territórios. No campo da União, o Poder Judiciário conta com as seguintes unidades: a Justiça Federal (comum) que inclui os juizados especiais federais, e a Justiça Especializada, que é formada pela Justiça do Trabalho, a Justiça Eleitoral

e a Justiça Militar. A função do Poder Judiciário é garantir os direitos individuais, coletivos e sociais e resolver conflitos entre cidadãos, entidades e Estado. Para isso, tem autonomia administrativa e financeira garantidas pela Constituição Federal (BRASIL, 2009).

Pelo presente na Constituição Federal de 1988, em seu 92º artigo e incisos, estabelece a estrutura do Poder Judiciário como:

- I. o Supremo Tribunal Federal;
- I- A o Conselho Nacional de Justiça;
- II. o Superior Tribunal de Justiça;
- III. os Tribunais Regionais Federais e Juízes Federais;
- IV. os Tribunais e Juízes do Trabalho;
- V. os Tribunais e Juízes Eleitorais;
- VI. os Tribunais e Juízes Militares;
- VII. os Tribunais e Juízes dos Estados e do Distrito Federal e Territórios.

O artigo 118º da Constituição Federal mostra que a Justiça Eleitoral é composta pelo Tribunal Superior Eleitoral, os Tribunais Regionais Eleitorais, os Juízes e as Juntas Eleitorais. Segundo o Supremo Tribunal Federal, A Justiça Eleitoral, que também integra a Justiça Federal especializada, regulamenta os procedimentos eleitorais, garantindo o direito constitucional ao voto direto e sigiloso. A ela compete organizar, monitorar e apurar as eleições, bem como diplomar os candidatos eleitos. A Justiça Eleitoral tem o poder de decretar a perda de mandato eletivo federal e estadual e julgar irregularidades praticadas nas eleições. Ela é composta por juízes eleitorais que atuam na primeira instância e nos tribunais regionais eleitorais (TRE), e por ministros que atuam no Tribunal Superior Eleitoral (TSE). Está regulada nos artigos 118 a 121 da Constituição.

Logo, por esta contextualização e pelo fato de suas competências e deveres serem regulados e minuciosamente descritos, percebe-se que é um espaço bastante burocratizado. E este processo de burocratização abrange todos os que formam este espaço. Neste sentido, Donato (2006) traz a seguinte explanação:

As causas das disfunções da burocracia residem no fato de que esta não leva em conta a chamada organização informal que existe em todo tipo de organização humana, nem se preocupa com a variabilidade humana (diferenças individuais) que introduz variações no desempenho das atividades organizacionais. (p. 60).

Ou seja, uma das implicações de um ambiente bastante burocratizado é não levar em ponderação os aspectos humanos e individuais constantes nas organizações que apresentam impacto forte e direto do desempenho das tarefas. É necessário, justamente por isto, conhecer os aspectos do trabalho cotidiano dos colaboradores para verificar formas que façam com que esse desempenho não seja afetado negativamente.

Pache (2012) nos traz uma noção do ambiente de trabalho de um servidor do poder judiciário, os quais considera como a mola propulsora da prestação jurisdicional e que “laboram na atividade-fim, em contato direto com os Juízes, Desembargadores e Ministros, elaborando minutas de sentenças, despachos, liminares e acórdãos, ou nas Secretarias Judiciárias, impulsionando a tramitação processual” (p. 85).

O autor enfatiza que os mesmos veem-se sufocados pela enorme carga de trabalho adicional advinda do cumprimento das metas judiciais e pelo trabalho destinado à promoção de juízes. Ele ainda destaca a atuação dos que ocupam cargos ou funções comissionadas, onde sofrem a tensão de não poder se ausentar por períodos prolongados para tratar a saúde, por exemplo, sob pena de perderem as vantagens financeiras pertinentes a posição que ocupam.

É necessário então, que mesmo apresentando processos burocráticos por ser de sua natureza, o Poder Judiciário necessita se voltar mais para as variáveis que não são tão consideradas no ambiente organizacional, como a saúde do trabalhador por exemplo. Ou seja, dedicar-se a conhecer sobre o que o ambiente tem causado no funcionário e levar em consideração aspectos que são importantes e imprescindíveis a continuidade de todo processo, é de grande valia, visto a grande importância que as pessoas apresentam para as organizações e a responsabilidade e efeito que têm e causam na desenvoltura nas tarefas organizacionais.

Contudo, felizmente, alguns órgãos que compõem esta esfera estão se preocupando com esta questão e a discussão de aspectos concernentes à saúde mental do servidor tem ganhado espaço. Palestras e minicursos têm sido ministrados nos âmbitos de alguns e isto mostra um grande avanço em termos de preocupação com a promoção de qualidade de vida no ambiente laboral e um importante passo para adoção de medidas que alimentem este estado aos colaboradores.

O Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios (TJDFT) desenvolveu um programa denominado “saúde sim, estresse não” iniciado em 2013, que foi criado no intuito de minimizar o impacto do estresse na vida dos servidores e magistrados. O programa inclui aulas de yoga, de exercícios físicos que acalmam a mente e o corpo e conta com professores

de referência, inclusive de outros países (CARVALHO, 2016). O Superior Tribunal de Justiça (STJ) e o Tribunal Regional do Trabalho 13ª Região (TRT 13ª – Paraíba) também tem desenvolvido ações neste sentido e isto se configura como um grande marco.

No entanto, mesmo que atitudes como estas sejam tomadas, não se pode descartar a importância de se conhecer o que tem proporcionado o estresse nos servidores do Judiciário. As medidas e adoções tomadas são, em certa proporção, de nível individual, ao dar dicas do que as pessoas podem fazer para administrar o estresse, e de conscientização. O que mostra a necessidade de saber em que proporção as organizações podem participar neste processo, o que faz jus esta pesquisa.

### **3. METODOLOGIA**

Esta seção objetiva mostrar os processos metodológicos que foram utilizados para a realização desta pesquisa, a qual foi realizada no Tribunal Regional Eleitoral da Paraíba, que se localiza no centro da capital Paraibana. De acordo com Gil (2007), pode-se entender a metodologia como um caminho que se traça para se atingir um objetivo qualquer e procura a verdade num processo de pesquisa, ou a obtenção de conhecimento, utilizando procedimentos científicos e critérios normalizados e aceitos pela ciência. É a forma e o modo para resolver problemas e buscar respostas para as necessidades e dúvidas (MICHEL, 2009).

#### **3.1 Classificação e Características de Pesquisa**

Com o objetivo de explicar quais os aspectos levam a ocorrência do estresse ocupacional nos servidores públicos, esta pesquisa se caracteriza como exploratória. Conforme Gil (2007), este tipo de pesquisa objetiva proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses.

Esta pesquisa será de caráter qualitativo, pois objetivou compreender aspectos os quais não se pode quantificar. Michel (2009) acrescenta que a pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica, particular, contextual e temporal entre o pesquisador e o objeto de estudo. E por ser assim, torna-se a mais necessária dentre as Ciências Sociais pela razão desta ser permeada de significados sociais e que há passagens nas respostas dadas que são carregadas de valores, e só quem vive e conhece a realidade do grupo é capaz de compreender e interpretar não podendo ser reduzida a quantificações, portanto.

No entanto, para auferir uma maior precisão em dois principais aspectos da pesquisa, que são os fatores estressores e as consequências do estresse, foi utilizada a abordagem quantitativa, e oferecerá um suporte à qualitativa, no sentido de análise da intensidade causadora do estresse (na análise dos fatores estressores) e em relação às consequências do estresse, em que identificará a proporção da presença ou não das consequências do estresse e se são originadas do trabalho. Após este procedimento quantitativo, esses e todos os dados serão discutidos de forma a apresentar os principais resultados obtidos.

A pesquisa qualitativa se caracteriza pela imersão do pesquisador no contexto a ser pesquisado, onde ele é um interpretador desse pedaço da realidade (ANDRADE; GUIMARÃES; ASSIS, 2010). Buscando o entendimento da dinâmica do ambiente e compreender as interações, além dos processos desenvolvidos na organização, a pesquisa qualitativa buscará captar aspectos que são subjetivos e individuais, tornando possível o detalhamento do problema e do tema, através da análise dos dados obtidos pelo pesquisador.

### **3.2 Sujeitos e Contexto da Pesquisa**

A pesquisa foi desenvolvida no Tribunal Regional Eleitoral da Paraíba (TRE-PB), órgão integrante do Poder Judiciário brasileiro e que faz parte de uma das Justiças especializadas, a Justiça Eleitoral, a qual visa a garantia da lisura, a eficiência e a eficácia do processo eleitoral, contribuindo para o fortalecimento da democracia e a consolidação do Estado de Direito. A sessão de instalação do Tribunal Regional de Justiça Eleitoral do Estado da Paraíba ocorreu no dia 21 de julho de 1932, no Edifício do Juízo Federal, onde funcionou de forma provisória. Em 2001 a Corte Eleitoral, pela primeira vez em sua história, passou a ter sede própria e passou a situar-se na Avenida Princesa Isabel, Nº 201, no centro da cidade de João Pessoa-PB.

Para fins desta pesquisa, os sujeitos foram servidores lotados em diversos setores que compõem a secretaria de gestão de pessoas do Tribunal, as quais fazem parte das tarefas pertinentes ao cotidiano da gestão de todo pessoal, dos recursos humanos, a saber:

- SEAVA- Seção de Seleção, Acompanhamento e Avaliação;
- SECAT- Seção de Capacitação e Treinamento;
- SCJE- Seção de Controle dos Juízes Eleitorais;
- SEPAG- Seção de Pagamento;
- SIPRE- Seção de Inativos, Pensionistas e Requisitados.

Os servidores entrevistados terão seus perfis descritos mostrados no quadro 2 e receberam denominações, as quais serão utilizadas no decorrer da análise, para manter privacidade de seus dados.

**Quadro 2:** Perfil dos Entrevistados

Denominação	Gênero	Idade	Estado Civil	Tempo de Serviço		Cargo Ocupado	Setor
				No TRE-PB	Na SGP		
Entrevistado 1	Feminino	52 anos	Casada	21 anos	20 anos	Analista Judiciário e Chefe de Seção	SCJE
Entrevistado 2	Masculino	53 anos	Divorciado	5 anos <sup>1</sup>	6 meses	Analista Judiciário	SIPRE
Entrevistado 3	Masculino	53 anos	Divorciado	21 anos	10 anos	Analista Judiciário	SEAVA
Entrevistado 4	Masculino	36 anos	Casado	6 anos <sup>2</sup>	6 anos	Técnico Judiciário	SEPAG
Entrevistado 5	Masculino	55 anos	Casado	21 anos <sup>3</sup>	5 anos	Analista Judiciário	SECAT

<sup>1</sup> o servidor pertencia ao TRE - DF e somando com o tempo no órgão, apresenta 23 anos de Justiça Eleitoral.

<sup>2</sup> o servidor trabalhava no TRE - RN, onde passou 5 anos. Com este tempo, soma 11 anos de Justiça Eleitoral.

<sup>3</sup> o servidor soma 22 anos de Justiça Eleitoral, pois passou 1 ano no TRE - PI, como técnico judiciário.

**Fonte:** Elaborado pela autora a partir dos resultados das entrevistas (2017).

Os entrevistados foram em maior parte homens, sendo apenas uma mulher entrevistada. Verifica-se que o tempo de serviço dos entrevistados giram em torno de acima de 20 anos de Justiça Eleitoral, englobando os casos em que os servidores tenham vindo de outros Tribunais Regionais Eleitorais, exceto o entrevistado 4, que tem 11 anos. O tempo de serviço no TRE-PB varia um pouco, justamente pela questão antes explicada. Na secretaria de gestão de pessoas, o que tem maior tempo de serviço apresenta 20 anos de serviço e o que tem menos tempo, 6 meses.

### 3.3 Instrumento de Coleta de Dados

A coleta de dados se deu através de uma técnica considerada por Michel (2009) como um instrumento de investigação social de excelência, a entrevista, a qual estabelece uma conversação face a face e permite uma captação imediata da informação desejada pelo entrevistador. Realizadas por meio de um roteiro semi-estruturado, as entrevistas também foram comunicadas aos participantes, agendadas e realizadas pessoalmente, gravadas e depois transcritas para posterior análise, com devida autorização. As questões que receberam uma abordagem quantitativa se encontram no mesmo roteiro.

O roteiro semiestruturado permite um maior autonomia ao pesquisador, onde ele pode introduzir outras questões além das já elaboradas no andamento da obtenção das

respostas, de forma a atingir os objetivos estabelecidos para a pesquisa, onde para o autor supramencionado, o entrevistador pode alterar o roteiro sem perder a essência da abordagem. A questão direcionada a analisar a intensidade dos fatores estressores foi criada a partir da classificação das fontes de tensão proposta por Cooper e Marshall (1976) contida em Balassiano, Tavares e Pimenta (2011), visualizada também em Stacciarini e Trócoli (2000), com algumas adaptações.

A análise dos dados tomou por base as declarações e percepções dos entrevistados, conforme o roteiro de entrevista (Apêndice A), sobre questões que analisaram os fatores que causam o estresse no trabalho, os impactos ocasionados e que ações de melhoria podem ser realizadas em relação ao estresse na SGP do TRE-PB, submetidas à posterior interpretação.

## 4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, foram discutidos os dados obtidos a partir das entrevistas realizadas com os servidores da Secretaria de Gestão de Pessoas do TRE-PB, de forma a atingir os objetivos deste estudo. Na primeira seção foram analisados, a partir dos depoimentos dos entrevistados, o contexto de atuação destes e as particularidades do seu trabalho. Na segunda, tratou-se dos fatores estressores presentes no ambiente de trabalho destes servidores. Na seção posterior, as consequências ocasionadas pelo fenômeno e na última, as ações que podem ser utilizadas para intervir, administrar ou evitar o estresse no ambiente de trabalho.

Nesta próxima seção, abordou-se a descrição das atividades realizadas nos respectivos contextos de trabalho dos servidores, a percepção em termos de reconhecimento do trabalho e os desafios enfrentados por cada servidor cotidianamente.

### 4.1 O Contexto de Atuação dos Servidores e suas particularidades

Conhecer os aspectos de um ambiente de trabalho e suas características, torna possível a obtenção de uma visão ampla das tarefas realizadas e o entendimento do cenário de atuação dos funcionários. Os servidores entrevistados eram originários de diferentes setores da Secretaria de Gestão de Pessoas, como forma de auferir as percepções de funcionários expostos a contextos, de certa forma, diferentes, para analisar a ocorrência do estresse nestes. Verifica-se que são diferentes áreas que abrangem a gestão do pessoal no Tribunal.

O entrevistado 1 era da Seção de Controle de Juízos Eleitorais (SCJE), e conforme o mesmo, *“a SCJE é uma seção que faz as designações de todos os juízes, frequências de promotores, juízes e oficiais de justiça de todas as zonas eleitorais do estado”*. Esta seção pode ser relacionada a um dos processos dos recursos humanos, a seleção de pessoal, pois é de sua competência cadastrar, designar e controlar os processos e demais procedimentos relacionados aos Juízes, Procuradores e Promotores, conforme a Resolução nº 05/2011.

O entrevistado 2, lotado na Seção de Inativos, Pensionistas e Requisitados (SIPRE), realiza principalmente *“[...] registro dos servidores, alterações, os pareceres referentes aos diversos processos que entram aqui [...]”*. Conforme o regimento interno da Secretaria do TRE – PB, resolução N° 05/2011, esta seção é responsável pelas ações

pertinentes aos servidores inativos, pensionistas e requisitados do TRE-PB, e se assemelha ao processo de inclusão de pessoal na organização, o de seleção, pois realiza, em relação aos requisitados, todo o procedimento de seleção e cadastro em relação aos mesmos. Pois, os servidores de outros órgãos requisitados ao Tribunal necessitam preencher os requisitos legais de requisição para prestarem serviço ao TRE-PB.

O entrevistado 3, em seu depoimento, destaca as principais tarefas que executa como pertencente a Seção de Acompanhamento e Avaliação (SEAVA). “*Acompanho a carreira funcional dos servidores, o programa de estágio, na admissão dos estagiários, frequência, no cumprimento de atribuições dos estagiários [...], com a lotação dos servidores, o deslocamento dos servidores de unidades*”. As ações pertinentes a esta seção remetem ao processo de aplicação de pessoal, o qual envolve o desenho de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho (FALCO; CASTANHEIRA, 2012).

O 4º entrevistado pertencente à Seção de Pagamento (SEPAG), argumenta: “*faço cálculos de pagamento para servidores, cálculos diversos*”. Esse setor da Secretaria de Gestão de Pessoas está relacionado ao processo de remuneração do pessoal, pois é a seção responsável pelos pagamentos dos servidores, não apenas do salário em si, mas dos mais variados benefícios.

O Entrevistado 5, integrante da Seção de Capacitação e Treinamento do Tribunal, a SECAT, seção relacionada ao processo de desenvolvimento de pessoas, onde na percepção de Chiavenato (2015), refere-se à capacitação e incremento do desenvolvimento profissional, mostra que na SECAT, tem sido responsável por tarefas específicas da Seção e destaca as quais realiza:

*[...] pagamento de um auxílio de bolsa de estudo, que foi criado no tribunal e os servidores fazem pós-graduação e recebem o pagamento referente à metade do que representa a mensalidade do curso [...], fazer a seleção, fazer o controle e pagamento dessa bolsa de estudos dos Servidores selecionados. [...] Emissão de passagens aéreas para servidores, de modo geral, tanto para eventos de capacitação que são feitos fora do estado e outras capitais, como também para servidores que vão para alguma atividade de trabalho mesmo, a serviço, que não é evento de capacitação, é em Brasília (SEDE), outros locais.*

Verifica-se, desta forma, a atuação de contextos múltiplos da gestão de pessoal e a presença de diversos papéis ou políticas de RH identificadas pelas seções representadas. Corroborando a afirmação de Chiavenato (2015), ao enfatizar que os papéis do RH estão vez mais complexos, mas que necessitam ser assim para agregar valor à organização e auxiliar na

promoção da vantagem competitiva. E percebe-se essa grande responsabilidade do RH no sentido de que ele é quem gere o potencial recurso das organizações, que são as pessoas, as quais, através das suas habilidades e competências, promovem um diferencial para cada organização.

Por serem complexos, as áreas do RH muitas vezes são permeadas de desafios no cotidiano. Ao serem perguntados se consideram alguma tarefa desafiadora no ambiente de trabalho, alguns destacaram que não, por hoje estarem acostumados com a rotina, mas o Entrevistado 4 destacou que no seu ingresso no Tribunal, teve que se esforçar para aprender o que necessitava para realizar suas atividades: *“no começo eu tive que aprender tudo, eu não sabia de nada nem minha formação era na área, na época...”*.

No entanto, a maioria dos entrevistados consideraram que há desafios em suas atividades e pode-se verificar no seguinte trecho: *“O desafio maior aqui é lidar com as autoridades [risos], é... que tem sempre um ego um pouco inflado [...] é lidar com os recursos humanos, mesmo...”*. (Entrevistado 1). Lidar com os recursos humanos é desafiador, pois cada pessoa tem um comportamento, uma postura e um modelo mental, e enfrentar situações que envolvem sujeitos diferentes, exige uma capacidade muito forte de adaptação. O Entrevistado 5 argumenta que o principal desafio que enfrenta *“seja conseguir implementar todo plano de capacitação, que é planejado a cada começo do ano [...], às vezes com pouco orçamento, para custear”*. Verifica-se assim, a presença de demandas desafiadoras, mas que são próprias das atividades de competência de cada setor.

No sentido de conhecer mais aspectos do contexto de trabalho dos servidores, foram questionados sobre como resumiriam o seu trabalho e qual importância atribuíam a ele, concluindo que todos os entrevistados reconheceram a importância do trabalho que realizam no Tribunal. O Entrevistado 2, além de destacar a importância que o seu trabalho tem, mostra os efeitos que o mesmo, se não realizado de forma eficaz, pode ocasionar, ao falar que: *“o registro que se faz dos servidores mexe com a vida inteira do servidor, do trabalho dele e, se não for um serviço bem feito, bem atualizado, pode trazer prejuízos não só a ele, mas ao tribunal”*. Isso vai em direção ao que afirma Morin (2001), que para um trabalho faça sentido, é importante que quem o realize saiba para onde conduz, envolvendo a clareza e valor dos objetivos e dos resultados, à vista de quem o executa.

A percepção da importância e do impacto do trabalho é bastante importante, pois instiga o comprometimento pessoal nas atividades de competência, ao passo de que, quanto maior a percepção positiva dos efeitos do trabalho, mais dedicação pessoal pode-se obter para

desempenhá-lo. O depoimento do Entrevistado 4 reforça a afirmação da importância e comprometimento que tem na desenvoltura das atividades: *“importante porque não posso errar, o erro aqui tem que ser mínimo, e então tem que ter muita atenção”*. A SEPAG é a unidade responsável pela realização e processamento de cálculos financeiros e benefícios assistenciais de pessoal do TRE-PB, e requer um senso ainda maior de responsabilidade, por tratar de diversas atribuições que em suma relacionam-se ao pagamento de pessoal, como disposto no artigo 56 da Resolução N° 05/2011.

*“A gente quer evitar que possa haver nesse meio todo de organização de processo, espaço para corrupção para fraldes, para manipulação de dados então... a gente busca cumprir isso com máximo de cidadania”* (Entrevistado 5). Além de verificar a importância das suas atividades na seção, que conforme o mesmo é tornar o corpo de servidores mais qualificados, o 5º Entrevistado faz uma forte consideração numa concepção ainda maior de abrangência: evitar que aspectos antiéticos e que de certa forma prejudicam a lisura do trabalho, se façam presentes no cotidiano de cada um.

No entanto, receber o reconhecimento pelas atividades que se realiza no espaço laboral é ainda mais gratificante. Ao serem indagados sobre o reconhecimento em termos de suas contribuições no trabalho e a produtividade, grande parte considera que não há o devido reconhecimento, tendo em vista a importância do trabalho que executam. Os mesmos justificam por motivos diversos, e o depoimento do 1ª Entrevistado comenta o que contribui para que não haja o efetivo reconhecimento: *“A gente aqui, eu acho que carece muito de treinamento, que é uma política de recursos humanos do TRE que tem essa falha, esse furo. Não investe muito nas pessoas [...], os talentos são mal aproveitados aqui dentro”*.

Esta afirmação vai de encontro com o que De Ré e De Ré (2010) apontam, que as organizações precisam atualizar continuamente as aptidões de seus funcionários, e para isso podem utilizar o plano de desenvolvimento para atualizar as competências atuais destes, através da identificação das lacunas entre as competências que o funcionário apresenta e as demandadas pelos processos organizacionais e posição em que ocupa. Diante disso, há necessidade do TRE-PB investir mais nas pessoas para que assim, através do desenvolvimento e treinamento das competências dos servidores, estes possam receber o retorno em termos de reconhecimento das atividades que executam.

O 2º Entrevistado explica que a ausência em parte do feedback para a contribuição do servidor parte da própria cultura do serviço público e da presença de uma política forte.

*O reconhecimento até que vem só que é muito... um tapinha nas costas e tal. Mas, infelizmente no serviço público vigora muito a... política então, o fato de você trabalhar bem ou trabalhar muito não quer dizer que você vai ser reconhecido não, infelizmente. (Entrevistado 2)*

O quinto Entrevistado considera que os servidores buscam ser valorizados pelas suas capacidades e talentos, devido a sua responsabilidade pela gestão do órgão, porém, isso não acontece devido à interferência de alguns elementos. Mas, ainda assim considera que aos poucos, os servidores vêm conquistando espaço para receber o reconhecimento.

*[...]Há outros fatores que interferem né...política, de preferências até de nepotismo, como havia há muito tempo atrás, era muito frequente aqui filhos, genros... Agora com evolução, com esforço, com pressão que existe da categoria da sociedade para que se tenha mais transparência nas posturas republicanas democráticas, na gestão, nos serviços públicos, a gente vai evoluindo. (Entrevistado 5)*

Verifica-se assim a presença de alguns elementos no contexto de trabalho desses servidores que dificultam o processo de reconhecimento no ambiente de trabalho, como a falta de treinamento para que haja a melhoria do desempenho profissional para posterior reconhecimento dos resultados, a cultura do serviço público e questões políticas. O reconhecimento através das habilidades apresentadas pelo indivíduo é uma das características de um trabalho importante, de acordo com Morin (2001). É importante que possa mostrar suas capacidades, a fim de que percebam a necessidade de crescimento e melhoria na performance, para o autor.

Com a explanação do contexto do trabalho dos servidores a partir das questões abordadas, compreende-se que a atuação dos servidores da SGP é complexa e apresenta peculiares desafios, como o relacionamento direto com as pessoas. Além disso, os servidores reconhecem a importância do seu trabalho, ainda que haja elementos que dificultem o processo de reconhecimento da produtividade e contribuição que oferecem. Logo, por o ambiente laboral da SGP apresentar tarefas que requisitam dos funcionários dedicação, atenção e responsabilidade diante da proporção que um mínimo deslize pode ocasionar, por ser responsável ao “ouro” do Tribunal, que são as pessoas, induzem a ocorrência de situações que afetem o clima organizacional e bem-estar pessoal. Neste sentido, procurou-se identificar quais são os fatores que podem ocasionar variações no clima organizacional e inclusive pessoal dos servidores, os fatores estressores.

## 4. 2 Os Fatores Estressores na Secretaria de Gestão de Pessoas do TRE -PB

O estresse ocupacional pode alterar o bem-estar dos colaboradores, as relações interpessoais além de inúmeros outros elementos que refletem na vida pessoal do indivíduo e organização. Originado dos fatores estressores, no ambiente de trabalho este pode ser causado pelas mais diversas circunstâncias. Silva e De Afonseca Salles (2016) afirmam que o estresse ocupacional ocorre com mais intensidade em profissões que necessitam de um contato frequente e das relações sociais, como os recursos humanos. Neste norte, com o objetivo de conhecer as fontes causadoras do estresse na SGP, as perguntas deste capítulo giraram em torno desses fatores.

Inicialmente foram perguntados de consideravam o trabalho deles estressante e quais os motivos os trouxeram à conclusão, e obteve-se que três dos cinco entrevistados, não consideram o trabalho em si estressante, mas há alguns elementos e episódios que os levam a ser.

*[...] é uma sazonalidade em algumas épocas, principalmente no período eleitoral a gente tem um pouco de estresse, uma coisa que me estressa muito, nos estressa muito aqui, é quando a gente vai ter que designar juízes auxiliares, eles não querem e é uma luta e a gente acaba se estressando muito, mas, durante o ano não, trabalho tranquilo. (Entrevistado 1)*

Na percepção desse entrevistado o que lhe causa estresse é o **relacionamento com o público** o qual sua seção é responsável, que inclusive foi antes citado como o maior desafio no seu setor, lidar com os recursos humanos. O **relacionamento interpessoal** constitui a quarta fonte estressora, conforme Cooper e Marshall (1976), referenciada por Balassiano, Tavares e Pimenta (2011) e também é considerado pela mesma como ruim e causador de grande parte dos problemas que presenciou. O 2º servidor entrevistado ainda acrescenta um outro fator que lhe causa estresse, o **clima organizacional**. Não apenas da seção, mas do Tribunal como um todo. Conforme Falco e Castanheira (2012), se há um bom relacionamento entre as pessoas é porque há um bom clima organizacional que estimula um relacionamento proveitoso, fazendo-as se sentirem confortáveis no ambiente de trabalho. No entanto, os resultados não remetem a presença efetiva de boas relações na SGP e conseqüentemente um bom clima.

Os outros servidores citaram outras fontes causadoras de estresse no ambiente de trabalho, e pode-se perceber na fala do 2º entrevistado: “O trabalho em si, não há dificuldade.

*O problema é a quantidade, como é muito trabalho... gera um pouco de estresse*”. Verifica-se na declaração do entrevistado um estressor presente na categoria dos fatores intrínsecos ao trabalho que Cooper e Marshall (1976) apresentam, a **sobrecarga**. No entanto, a sobrecarga comentada refere-se ao aspecto quantitativo, a qual diz respeito à quantidade de tarefas que necessitam ser realizadas e estão além do que o funcionário está disponível a realizar. Consoante a isso, o 3º servidor entrevistado comenta que às vezes fica muito serviço em pouco tempo, principalmente quando há folhas de pagamento adicionais, o 13º salário, horas-extras e porque o mesmo realiza a maioria dos cálculos.

Para este servidor, a sobrecarga é gerada pela **falta de servidores** no setor. A sobrecarga também foi mencionada pelo entrevistado 5 e o mesmo justifica devido à presença de poucos servidores no quadro de pessoal, e também por ser responsável pelas ações de treinamento e capacitação de todos os servidores do TRE-PB, que inclui os ativos, removidos para o Tribunal, em exercício provisório e os requisitados para prestarem serviço ao órgão.

*Nós temos aqui muita demanda né... Então aqui a unidade com três, quatro, cinco pessoas no máximo, ela cuida de atividades de quase 500 pessoas. Então, cada uma dessas 500 pessoas tem uma demanda, uma pressão, uma necessidade, tem uma urgência, que nós temos que cuidar disso para fazer o curso, fazer atividade para emitir a passagem a tempo, registrar seu certificados de curso [...]. (Entrevistado 5)*

Esses aspectos descritos corroboram a afirmação de Pache (2012), que defende que os servidores veem-se sufocados pela enorme carga de trabalho adicional advinda do cumprimento das metas judiciais e pelo trabalho destinado à promoção de juízes, por exemplo. A sobrecarga mostra-se como respostas à diversas demandas de cada setor e em alguns casos pela falta de pessoal para realização das atividades.

Objetivando conhecer mais aspectos do ambiente de trabalho dos servidores, os quais estão expostos a enfrentarem diversas situações por atuarem na dinamicidade de trabalhar diretamente para as pessoas, foram questionados se já haviam presenciado alguma cena desconfortável no seu trabalho e quais motivos acreditam ter levado à tal acontecimento. Obteve-se que todos os entrevistados já presenciaram cenas estressantes ou desconfortáveis no ambiente laboral, considerando inclusive que foram os alvos ou os causadores dessas situações, muitas vezes.

Três do total de entrevistados citaram **problemas no relacionamento com os colegas e superiores**. Um dos entrevistados citou a alteração de alguns servidores com

decisões tomadas pela seção e outro mencionou o estresse causado pelo contato direto com a autoridade máxima do Tribunal, o Desembargador. Segundo o mesmo, o Presidente do Tribunal desceu à seção para falar diretamente com ele, fazendo-o sentir que fez algo de muito errado e fosse ser penalizado, não atentando obedecer a hierarquia até o servidor, para um protocolo formal de comunicação.

A Entrevistada 1 citou que já presenciou situações consigo mesma e com outras pessoas, de assédio moral e de pressões exageradas, as quais compõem a categoria dos fatores intrínsecos ao trabalho, proposta por Cooper e Marshall (1976). O 2º entrevistado destacou que já teve problemas diversos com os colegas e que a principal causa foi a **disputa por funções comissionadas**. Neste caso, o entrevistado relatou que foi a vítima, pois estava ocupando determinada função e o colega a tirou sem aviso prévio.

Nesta situação, verifica-se a presença de fontes de estresse como o **relacionamento com os colegas** e a **falta/exagero de promoções**, as quais são motivos de conflitos, pois há uma forte influência política no Tribunal, e conseqüente geração de estresse, como mostrado por eles. No entanto, essa situação não foi provocada no ambiente da SGP, mas o servidor considera que isso se somatizou ao longo do tempo, e o mesmo tem sofrido conseqüências atuais devido a isto, agora na SIPRE. Os efeitos do estresse são cumulativos, de acordo com Robbins (2005), os quais vão se intensificando e cada novo fator faz crescer o estresse no sujeito.

Os servidores justificaram essas ações por muitos motivos, entre os quais **questões financeiras e de poder**, para os conflitos gerados por funções comissionadas, o **comportamento dos colegas de trabalho**, a **responsabilidade** da própria função para o entrevistado 4, pois o mesmo trata de questões financeiras dos servidores, e até mesmo o **descompromisso e desatenção**.

O Entrevistado 3 relata que há um compromisso ético enfraquecido no serviço público que gera uma desconfiança generalizada entre os colegas, sobre se está realizando seu trabalho ou não e de forma correta, e isto lhe provoca estresse, pelo não cumprimento das rotinas de trabalho, o que acaba gerando um certo transtorno. Enquanto a entrevistada 1 acrescenta a **falta de diálogo** e de uma **política de adequação do perfil** dos servidores à sua lotação como provocadores não só do estresse mas, de uma produtividade mais baixa. Esses resultados permitiram perceber que os estressores organizacionais são de muitas origens e se apresentam de variadas forma, reforçando o que Balassiano, Tavares e Pimenta (2011)

afirmam, a necessidade de admitir que haja estressores relacionados à natureza da atividade, à cultura organizacional e às interações humanas.

Ladeira (1996) relata duas variáveis individuais que podem explicar a propensão das pessoas à manifestação do estresse, que são o comportamento tipo A e o *locus* de controle do indivíduo. As pessoas que geralmente são mais ansiosas e impacientes são mais propensas à sensação de estresse, e a capacidade do indivíduo em lidar com situações de pressão evidentes, refletem o *locus* de controle apresentado pelo indivíduo.

Assim, procurou-se saber se existe relação no fato dos servidores estarem estressados com suas características e personalidade. E confirmando a afirmação do autor, grande parte dos entrevistados destacaram que tem relação, e consideram-se ansiosos, exigentes, precipitados e muitas vezes impacientes. No entanto, deixam claro que procuram não se estressarem e buscam contornar situações desse cunho, mesmo os que se consideram tranquilos e calmos.

Alguns servidores afirmaram também, que os fatores externos contribuem para a ocorrência de estresse no ambiente de trabalho, não apenas a personalidade. E a respeito disso Silva e De Afonseca Salles (2016) afirmam que as causas do estresse podem ser internas - as ligadas à personalidade e a forma de reação ou externas - as relacionadas ao ambiente e não ao indivíduo diretamente.

Coleta e Coleta (2008) apontam que cada indivíduo pode reagir de maneiras diferentes sobre determinado estressor. O que na percepção de um servidor era um forte estímulo estressor, na visão do outro não o era. Resende (2017) acrescenta que os fatores estressores e suas fontes de pressão, são equilibrados pelas diferenças individuais, indicando também que os indivíduos não reagem igualmente aos fatores estressores.

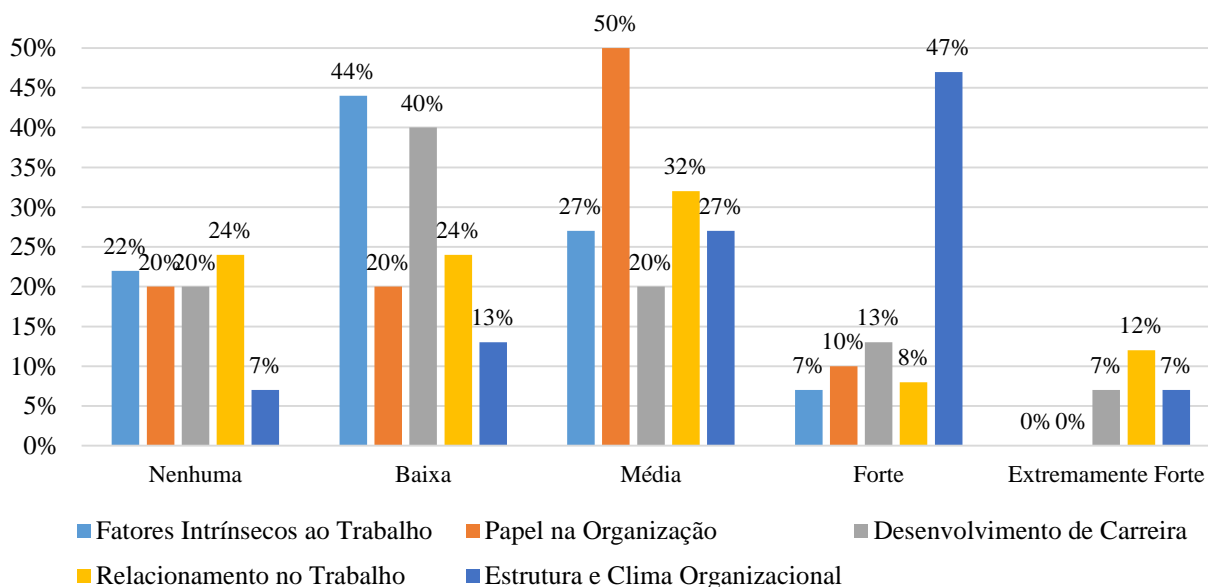
Sendo assim, foi verificado sob a percepção de cada servidor, a intensidade em que os fatores mencionados podem gerar estresse numa perspectiva quantitativa, onde eles avaliaram a intensidade causadora de nenhuma (1) a extremamente forte (5). Os fatores foram agrupados nas mesmas 5 categorias de estresse propostas por Cooper e Marshall (1976), contidas em Stacciarini e Trócolli (2000): fatores intrínsecos ao trabalho, papel na organização, desenvolvimento de carreira, relacionamento no trabalho e estrutura organizacional, com algumas adaptações na composição de cada categoria.

As categorias foram compostas por, além das variáveis propostas no modelo, outras consideradas pela literatura com algumas adaptações, como as citadas por Paschoal e

Tamayo (2004), Chiavenato (2015) e Lipp (2005), as ficando assim: a) Fatores Intrínsecos ao Trabalho: baixas condições de trabalho, sobrecarga de informações, pressão de prazos/cobranças, tecnologia, carga horária, ar e iluminação, decoração e espaço, barulho e monotomia/ rotina; b) Papel na Organização: ambiguidade de papéis e conflito de papéis; c) Desenvolvimento de Carreira: insegurança no emprego, falta/exagero de promoções e obsolescência; d) Relacionamento no Trabalho: relacionamento com os colegas, relacionamento com os superiores, autoritarismo do chefe, falta de união e cooperação e interface casa/trabalho; e) Estrutura e Clima Organizacional: restrição de autonomia nas decisões, falta de abertura para discussões e interferência da política institucional.

Percebe-se, de acordo com o Gráfico 1, a consideração dos fatores em intensidades diferente. Os resultados apontam que houve variações na intensidade das categorias de estresse, atestando que foram equilibradas de acordo com suas diferenças e percepções, como afirma Resende (2017). Nota-se, portanto, que as categorias se mostraram com mais veemência em determinadas intensidades, demonstrando menores forças em outras demais.

**Gráfico 1:** Intensidade Causadora de Estresse dos Fatores por Categoria (%)



**Fonte:** Elaborada pela autora a partir dos resultados obtidos (2017).

De acordo com o gráfico 1, depreende-se que os fatores intrínsecos ao trabalho geram estresse numa intensidade baixa. As condições de trabalho a que estão expostos lhe causam estresse em um força baixa, 44% da intensidade da categoria. Alguns servidores

afirmaram que não consideram esses fatores como ruins no ambiente, ainda que possam ser melhorados. As fontes de tensão em segundo lugar na intensidade baixa, são os aspectos relacionados ao desenvolvimento na carreira do servidor.

Esta categoria predominou-se nesta intensidade em 40%. Aparentemente a presença desta de forma baixa, é porque no setor público a carreira do servidor é considerada estável, por o método de seleção ser concurso público. No entanto, pode haver questões relacionadas à promoções, como as discutidas sobre funções/cargos comissionados que mereçam ponderação, justificando a presença baixa, na possibilidade de ser nenhuma.

O **papel desenvolvido na organização**, envolvendo aspectos de quando não se tem uma visão clara do que deve fazer e o conflito de informações sobre as atividades que são desenvolvidas, predominantemente apareceu em uma intensidade **média** com um percentual de 50%, seguida do **relacionamento no trabalho** com prevalência de 32% da classe estressora em força média. Esses foram os dois fatores mais enfatizados nesta intensidade e merecem ser estudados pela organização pois, ainda que em intensidade média, são causadores de estresse na percepção dos entrevistados, conforme o gráfico 1 aponta.

Interessante notar que na intensidade **forte**, as fontes de tensão relacionadas à **estrutura e o clima organizacional** compôs 47% da categoria. Ou seja, é a maior fonte estressora na categoria forte. Conforme Resende (2017), a partir do modelo proposto por Cooper, Sloan e Williams (1988), investigam-se aspectos que ameacem a individualidade, liberdade, autonomia, como a restrição à participação, comunicação e política institucional, nesta categoria. O percentual de 47% de frequência na categoria forte explica-se pela presença intensa das fontes de tensão que a compõe, e buscando entender melhor, houve um detalhamento da formação da classe estrutura e clima organizacional para avaliar o índice de presença dos elementos compositores, demonstrados na Tabela 1.

**Tabela 1:** Intensidade de estresse no fator Estrutura e Clima Organizacional na Categoria Forte

<b>Fator Estressor</b>	<b>Intensidade</b>
<b>Estrutura e Clima Organizacional</b>	<b>Extremamente forte</b>
Falta de abertura para discussões	20,0%
Interferência da Política Institucional	13,3%
Restrição de Autonomia nas decisões	13,3%
<b>Total</b>	<b>47%</b>

**Fonte:** Elaborada pela autora a partir dos resultados obtidos (2017).

Constata-se que a **falta de abertura para discussões** representou 20% do total da intensidade forte, ou seja, em relação à estrutura e clima organizacional, esta é mais forte estressora da classe, seguidas igualmente da **restrição de autonomia nas decisões** e da **interferência da política institucional** (13,3% cada). São fatores que necessitam ter atenção e aprofundamento pois, foram os estressores que mais se destacaram nesta intensidade de estimulação do estresse, conforme o Gráfico 1.

De uma forma **extremamente forte**, o **fator relacionamento no trabalho** teve destaque (12%), reafirmando a percepção dos entrevistados de retrato aos problemas causados pelo relacionamento com os colegas e superiores. Apesar da maior parte desta (32%) ser percebida como média, nesse extremo de intensidade, foi o grupo de variáveis estressoras mais presente.

**Tabela 2:** Intensidade de estresse no fator Relacionamento no Trabalho na Categoria Extremamente Forte

<b>Fator Estressor</b>	<b>Intensidade</b>
<b>Relacionamento no Trabalho</b>	<b>Extremamente forte</b>
Autoritarismo do chefe	4,0%
Falta de união e cooperação	0,0%
Interface casa/trabalho	0,0%
Relacionamento com os colegas	4,0%
Relacionamento com os superiores	4,0%
<b>Total</b>	<b>12%</b>

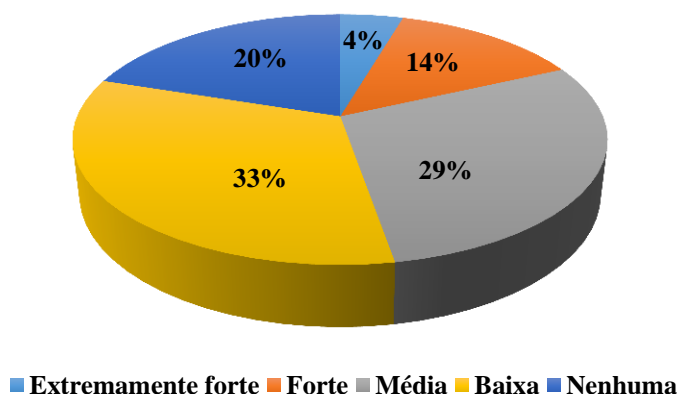
**Fonte:** Elaborada pela autora a partir dos resultados obtidos (2017).

Detalhadamente, verifica-se que a frequência das fontes de tensão, de acordo com a tabela 2, se apresentam em proporções igualitárias, 4%, em três dos cinco estressores. Ou seja, o **autoritarismo do chefe** e o **relacionamento com os colegas e com os superiores** comporam a intensidade extremamente forte e fez com que 12% dos elementos relacionados ao relacionamento interpessoal, compusesse esta intensidade.

No entanto, uma perspectiva geral, todos os fatores estressores mencionados para que os interrogados pudessem avaliar a força que causa estresse, se concentrou de forma baixa, em 33%, como demonstrado no gráfico 2. Outros 29% dessas fontes de estresse são causadoras de conflitos numa força média e 14% das fontes causam fortemente o estresse, o

que é preocupante. Isto é, a força em que causam estresse inicialmente é predominantemente baixa, e em um bom percentual é em intensidade média. E mesmo que 14% das fontes sejam fortes, o que aparentemente é um percentual razoável, é necessário intervir para que esses fatores não proporcionem maiores efeitos aos servidores e a SGP.

**Gráfico 2:** Intensidade Geral dos Fatores Estressores (%)



**Fonte:** Elaborada pela autora a partir dos resultados obtidos (2017).

Em vista disso, é possível concluir que há muitos fatores que podem causar estresse forte e extremamente forte, além de medianamente nos servidores da SGP (gráfico 2). A partir disso, é notório que há geração de consequências também para estes e para o meio que estão inseridos. Logo, o capítulo seguinte tornará possível entender os efeitos do estresse no ambiente de trabalho e em que âmbitos são gerados, de acordo com os resultados.

### 4.3 Reflexos do Estresse Ocupacional nos Servidores da SGP

O estresse no ambiente de trabalho pode surtar em efeitos negativos, seja para a pessoa em que está ocorrendo, ou no ambiente o qual participa o indivíduo. Reforçando a afirmação de Bezerra (2012), os efeitos do estresse podem ocorrer na perspectiva individual, na saúde física e mental, e também no aspecto organizacional, podendo causar uma elevação dos custos à empresa. Robbins (2005) defende também que há sintomas físicos, psicológicos e comportamentais que produzem reflexos para o indivíduo e organização.

No intuito de identificar as consequências causadas pelo estresse, foram apresentadas duas categorias: consequências pessoais e consequências organizacionais. Em cada grupo foram listadas os efeitos provocados pelo estresse no ambiente de trabalho mencionados na literatura, como os de Chiavenato (2005; 2015), Sadir, Bignotto e Lipp (2010) e Ayres, Brito e Feitosa (1999), Johnson et al. (2005) e Lipp (2005). As consequências foram listadas e os servidores assinalaram as que apresentam ou já apresentaram em algum momento e se na percepção deles, esses reflexos em ambos os lados eram originados ou causados pelo estresse.

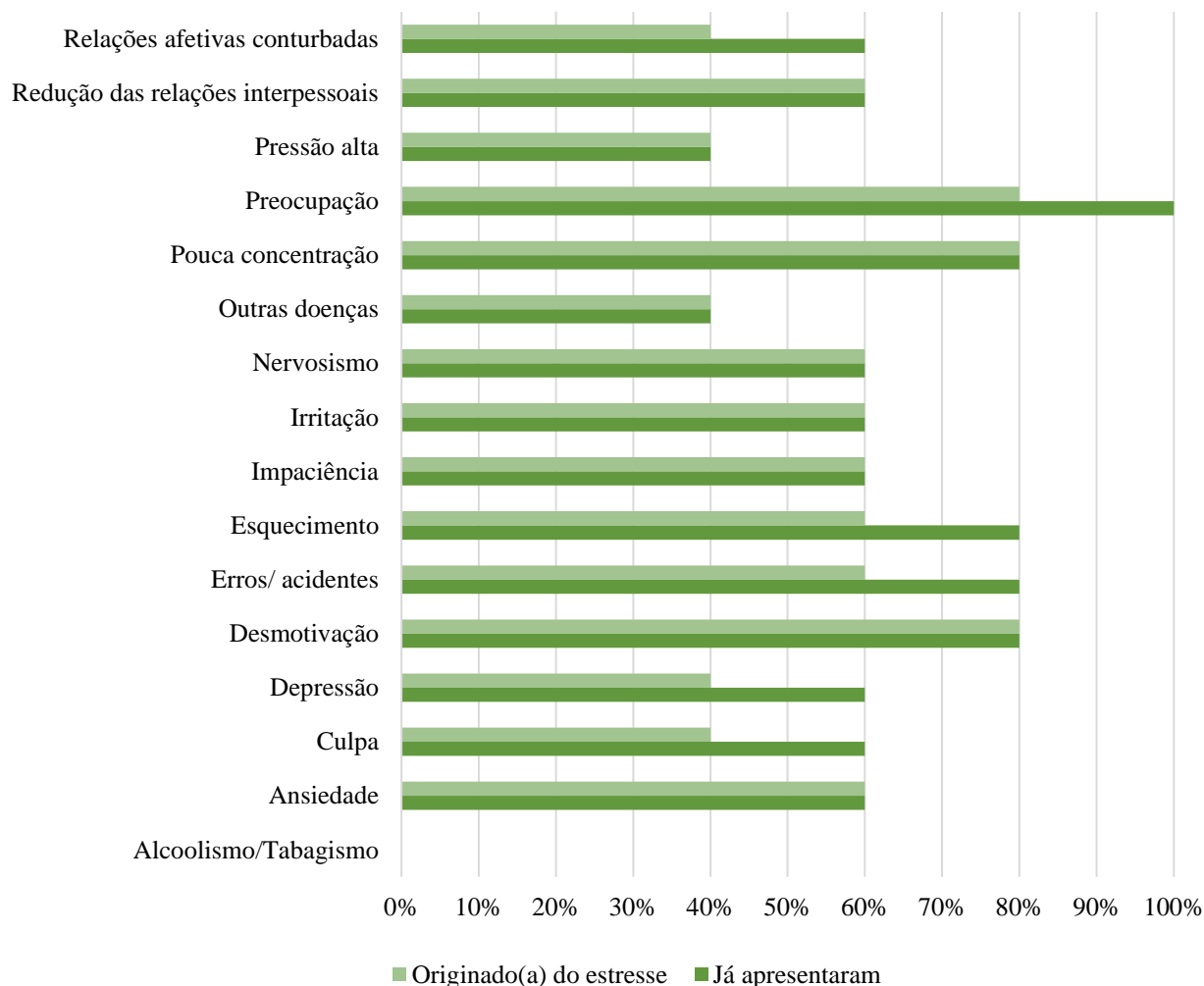
A partir das respostas obtidas foi elaborado Gráfico 3, em que é possível visualizar o percentual de servidores que já apresentaram as consequências em algum momento. De acordo com o gráfico, todos os entrevistados já apresentaram sinais de preocupação e 80% deles consideram que foi ocasionada pelo estresse no ambiente de trabalho. Em porcentagens iguais (80%) os servidores tem apresentado desmotivação, erros e acidentes, esquecimento e pouca concentração. Todos acreditam que os sinais de desmotivação e pouca concentração são ocasionados pelo estresse no trabalho. Isto é preocupante, pois a motivação é condição essencial para dispor o indivíduo trabalhar feliz e satisfeito, com esforço e determinação. E a concentração, importante fator para a realização de um trabalho comprometido.

Conforme Robbins (2005), a motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa no alcance de uma meta. Há portanto, três dimensões a serem consideradas: intensidade, direção e persistência. A intensidade relaciona-se ao esforço para atingir determinado objetivo, no entanto, deve ser considerada a qualidade deste e também a intensidade, pois a intensidade por si só não é capaz de levar a bons resultados, salvo se esteja em uma direção que possa trazer benefícios organizacionais, segundo o autor. Ainda acrescenta que a persistência refere-se ao tempo que o indivíduo mantém o esforço, e “os indivíduos motivados se mantêm na realização da tarefa até que seus objetivos sejam atingidos” (p. 132). Verifica-se assim que a motivação é uma importante variável que, se presente no funcionários, proporciona o engajamento pessoal e importantes benefícios no alcance de metas organizacionais.

Vale considerar que erros e acidentes cometidos, assim como o esquecimento, podem promover custos organizacionais além de atraso nos processos de trabalho, pois interferem no andamento da atividade. Esses reflexos são considerados como originados do estresse numa proporção de 60%. Ansiedade, culpa, depressão, impaciência, irritação,

nervosismo, redução das relações interpessoais e a presença de relações afetivas conturbadas são consequências do estresse presente em 60% dos servidores. E destas, todos consideram que são oriundas do estresse, exceto os sinais de culpa, depressão e da existência de relações afetivas conturbadas, considerados por 40%, dos entrevistados. A única consequência pessoal que pode ser gerada pelo estresse não apresentada pelos servidores foi o alcoolismo e tabagismo.

Sendo assim, valida-se o que Johnson et. al (2005) defendem sobre as consequências por ele cometidas, como os sinais de depressão e ansiedade. Reafirma-se também as citadas por Chiavenato (2015), como os acidentes, nervosismo, redução das relações interpessoais, falta de ânimo (desmotivação) e outras consequências físicas, como relatado ao longo da entrevista por um dos servidores, o qual teve um pico de pressão muito alto e acredita que foi somatizado ao longo do tempo. Além dos efeitos também trazidos por Lipp (2005), sinais de desmotivação, irritação, impaciência, dificuldades interpessoais, relações afetivas conturbadas.

**Gráfico 3: Consequências Pessoais**

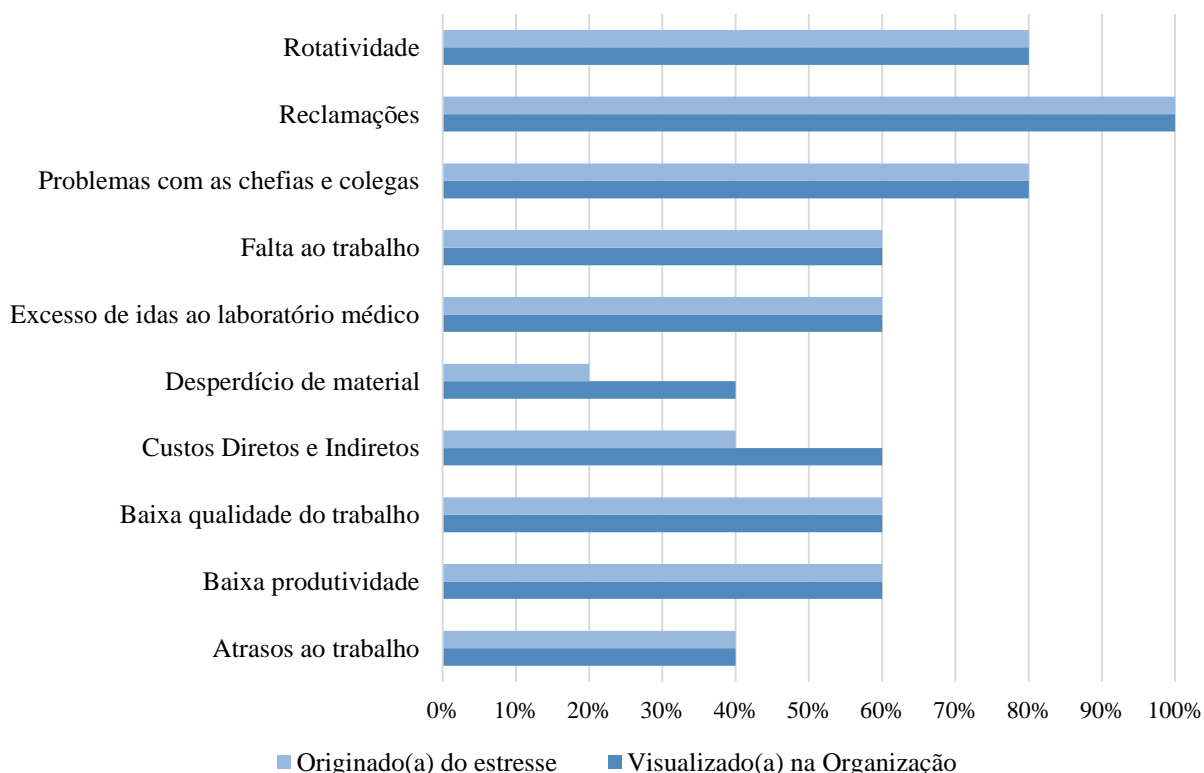
**Fonte:** Elaborada pela autora a partir dos resultados obtidos (2017).

A partir dos resultados mostrados no gráfico 3 é possível entender que 93,75% dos efeitos que podem ser oferecidos pelo estresse ocupacional são presentes nos entrevistados, o que mostra ser bastante preocupante. Ainda que haja uma variação do percentual que considera que as mesmas são geradas pelo fenômeno, não se pode descartar que há diversas consequências percebidas pelos servidores, tornando de extrema utilidade a intervenção da SGP e TRE-PB sobre esses fatores, visto que as consequências pessoais são diversas e que podem se estender e provocar as organizacionais, haja vista que as organizações são compostas pelas pessoas.

Partindo do pressuposto que as fontes estressoras também produzem repercussões no âmbito organizacional, foi elaborado o gráfico 4, o qual é capaz de demonstrar, a partir do total de servidores, o percentual que consegue visualizar as complicações presentes nos seus setores de trabalho. Foi alarmante que todos os servidores retrataram sinais de reclamações e

afirmam que foi originada do estresse laboral. Havendo reclamações, é válido ponderar se são em relação ao trabalho prestado, no sentido de que se há queixas a isto é porque há fatores interferindo na boa prestação do serviço jurisdicional, como os estressores presentes na SGP. Numa porcentagem de 80%, exibiram reflexos de rotatividade e problemas com as chefias e colegas.

**Gráfico 4:** Consequências Organizacionais



**Fonte:** Elaborada pela autora a partir dos resultados obtidos (2017).

As demais consequências foram reveladas por 60% dos servidores, exceto o desperdício de material (20%), custos diretos e indiretos e atrasos ao trabalho (40%). Todos os impactos que demonstraram o percentual de 60% de presença na visão dos servidores são também considerados pelos mesmos como causados pelo estresse. Há sinais, portanto, de faltas ao trabalho, excesso de visitas ao setor médico, baixa qualidade no trabalho e baixa produtividade.

Essas decorrências são muito sérias pois põem em risco o oferecimento de um bom serviço e alcance da eficiência e eficácia dos objetivos organizacionais. Indo de encontro a abordagem de Donato (2006) sob a orientação das organizações a promoverem incentivos à produtividade para obtenção da eficiência, nota-se que enquanto há sinais de baixa qualidade e produtividade no trabalho, torna-se difícil o alcance das estratégias da organização.

Interessante notar que mesmo que alguns servidores demonstrarem perceber o desperdício de material como efeito do estresse, o dobro desta quantidade acredita que seja oriundo de situações estressantes (40%), o que implica em custos. A afirmação de Bezerra (2012) certifica que as fontes de estresse causam um aumento considerável nos custos, sejam diretos ou indiretos à organização. E isto foi evidenciando nos resultados obtidos, ainda que outros não conseguiram enxergar.

Além desses impactos identificados, durante o processo de entrevista o 4º entrevistado citou uma consequência organizacional gerada por um dos fatores de estresse, a sobrecarga. O mesmo afirma que, por não dispor de uma quantidade suficiente de servidores para responder as demandas do setor, correm o risco de poder atrasar ou deixar de incluir alguma informação na folha de pagamento de algum servidor. Esse seria um impacto forte, pois poderia resultar em conflitos nas relações entre as pessoas e uma má imagem do trabalho prestado.

O relacionamento interpessoal na SGP foi considerado como fonte estressora e, quando resulta em conflitos e se torna mau, é consequência para a organização. Todas os reflexos descritos comprovam a afirmação de Chiavenato (2005), porque excesso de atrasos e faltas, problemas nas relações no trabalho, queda na produtividade e desempenho irregular são efeitos diretos do estresse para as empresas.

Perante essas inúmeras consequências ocasionadas pelo estresse ocupacional nos servidores, é de muita importância que haja a promoção de ações a fim de que as mesmas possam ser sanadas, evitando malefícios ainda maiores para eles.

#### **4.4 Ações Estratégicas de Intervenção do Estresse Ocupacional na SGP do TRE-PB**

Diante da amplitude dos efeitos do estresse nos mais diversos setores e proporções, como as apresentadas, agir com a finalidade de administrar ou mesmo evitar esses reflexos torna-se necessário. As consequências do estresse nos servidores que compõem a Secretaria de Gestão de Pessoas no Tribunal foram diversas e a percepção da geração destas na área organizacional foi representada. Logo, este capítulo tratará das ações que podem ser desenvolvidas pelo TRE-PB no intuito de que esse fenômeno seja abarcado e tratado, a partir da percepção dos funcionários da SGP, e se há algumas sendo realizadas neste norte.

Assim sendo, os entrevistados foram interrogados sobre o que pode ser feito para evitar ou amenizar as disfunções do estresse, e os mesmos asseveraram os possíveis meios e estratégias que o TRE-PB pode fazer uso. De acordo com a entrevistada 1, uma forma de evitar conflitos e situações estressantes é não fazer com que as indicações para funções comissionadas e cargos em comissão não sejam tão políticas e as pessoas efetivamente participem da administração do Tribunal, tenham um perfil de gestor e as indicações para ocupação fossem por mérito e não por referências políticas. Essas ações poderiam evitar os conflitos gerados pelo mau relacionamento interpessoal, segundo ela. O 3º diz que perceber as atribuições a que é responsável e buscar manter um exercício afetivo, pode amenizar as disfunções, também.

Além do 1º Entrevistado, mais dois apontam que é necessário uma valorização do servidor através da percepção das habilidades que apresenta, uma administração baseada em competências e uma divisão mais científica do trabalho e conforme Morin (2001) essas são características de um trabalho que faz sentido. Nota-se nesses depoimentos como uma das possíveis ações, a gestão por competências, que significa atribuir responsabilidades de acordo com o perfil de um funcionário, com as habilidades e potenciais competências apresentadas.

Para De Ré e De Ré (2011), o processo de desenvolver pessoas assume essencial importância na gestão por competências e que a partir do plano de desenvolvimento, o aperfeiçoamento passa a ser norteado para necessidades específicas dos processos e das estratégias. Verifica-se assim a vantagem dessa adoção, pois além de reduzir os conflitos causados pela não identificação do servidor à função, provoca otimização nos processos e alinhamento aos objetivos organizacionais.

Para sanar a sobrecarga do setor, ocasionada pela falta de servidores, um dos entrevistados argumenta a recuperação da força de trabalho, além de melhorar a parte tecnológica e de ferramentas da seção para ao menos compensar esta ausência de servidores. Melhorar a divisão de tarefas entre as sessões e buscar ter mais pessoas no conjunto de tarefas, na visão do 5 entrevistado, é a forma de melhorar a situação da falta de servidores, o qual também se queixa da sobrecarga ocasionada por esta razão.

Após identificarmos o que pode ser feito na visão dos funcionários, foi sondado como o TRE-PB poderia cuidar desse fenômeno e quais ações podem contribuir na diminuição ou administração desse fenômeno. A indicação de cursos, palestras motivacionais e a abertura para participação da gestão, além do treinamento do servidor para integração na comunidade de funcionários, foram as ações mencionadas pela entrevistada 1. Essas são ações

que podem trazer à vista dos servidores, o contexto do estresse e torná-los conscientes das consequências causadas por ele. “Às vezes a pessoa não sabe como agir em determinada situação por falta de experiência ou de orientação mesmo, seria de extremo interesse se houvesse realmente” (Entrevistado 2). Verifica-se que a adoção dessas medidas são interessantes para os entrevistados, ao permitir a orientação sobre tal caso.

Houve mencionamento de uma reflexão profunda para mudança na mentalidade da gestão pública por um dos entrevistados, como forma de amenizar/evitar os conflitos ocasionados pela estrutura e clima organizacional e relacionamento interpessoal. Pois, conforme o mesmo, a gestão de pessoas há uma “disputa” de quem se dá melhor para obter a segurança patrimonial pessoal. Assim, essa seria mais uma prática plausível para intervenção do estresse no ambiente organizacional e meios consideráveis de ação. Neste sentido, foram também indagados se há alguma prática ou mesmo iniciativa da organização que abarque este tema e se há, quais os benefícios podem ser identificados.

Descobriu-se, que a SGP junto com a Seção de Assistência à Saúde (SAS), setor integrante da SGP, tem promovido ações ou mesmo iniciativas que buscam debater questões relacionadas, ouvir os servidores, dar orientações e sugestões para reduzir um pouco o nível de estresse, promovendo inclusive a “Sexta.com: café, cultura e qualidade”, junto à Coordenação de Desenvolvimento (CODES), que além de trazer palestras com temas relacionados à saúde do servidor, promove a integração entre os do Tribunal e os das Zonas Eleitorais.

No entanto, todos os servidores consideraram práticas ainda incipientes, mesmo sendo válidas. Quando questionados sobre a existência de uma prática neste aspecto, a maioria (4 de 5) afirmaram não enxergar ações sobre o estresse propriamente dito, mas a outros temas. Todos caracterizaram estas práticas como algo muito novo, não muito efetivo, pois acontece só de vez em quando, necessitando ser corriqueiramente. Mas, reconhecem que pelo menos há um esforço, uma “boa vontade”, ainda que fragmentados, pois os resultados ainda não foram avaliados.

Essas palestras trazem mais atenção aos fatores estressantes e buscam compensar os efeitos negativos causados pelo mesmo, segundo um deles. Porém, como falado pelo 4º entrevistado, se “ficar” só em palestras, e não houver outras práticas administrativas para reger e distribuir nos setores do Tribunal, continuando com o “jogo de política”, não há benefícios. É necessário investir mais nessas ações e refletir sobre a gestão de administrativa, considerando ferramentas que possam amenizar a falta dos servidores, a distribuição de

competências e atribuições, abrir espaço para discussões e treinamento dos mesmos, além de uma reordenação mais consistente de ordem psíquica e emocional, para que os fatores e consequentes efeitos possam ser atenuados. Agindo assim, pode-se obter benefícios, os quais consideram que podem proporcionar, como os mencionados pela 1ª entrevistada.

*É muito bom porque é um caminhar, mas é preciso que se estimule isso, a administração estimule isso, e principalmente eu acho que tem que também atuar não só no estresse mas na valorização do servidor. Essa prática é uma boa iniciativa, sim. Eu acho que gera mais produtividade, mais leveza o servidor, mais satisfação pessoal, vir ao trabalho com prazer para que o trabalho seja algo que traga dignidade e de certa forma acarinie o servidor, fazendo com que ele produza mais e se sinta participante mesmo desta comunidade. (Entrevistada 1)*

O relato desta servidora reproduz o que afirma Marques e De Abreu (2008) em relação aos meios passíveis de utilização para o combate do fenômeno, como a importância de promover uma reestruturação do processo de trabalho, fornecer treinamento, desenvolver as habilidades de liderança do gerente e encorajando apoio social entre os funcionários, além do empenho para favorecer situações relacionadas à autonomia do funcionário, a identificação de tarefas e o feedback de um trabalho.

Constata-se que as contribuições são muitas ao intervir estrategicamente sobre essas fontes de tensão. Os benefícios notados não são só em relação ao indivíduo, mas também organizacional, pois além de favorecer um melhor desempenho e produtividade, propicia um clima saudável na organização. Mas, vale destacar, conforme um dos entrevistados mostra, que as ações precisam atingir o conjunto, pois a presença dos servidores é de apenas 6% a 10% do total. É importante que haja a participação dos funcionários, para que os benefícios apareçam em proporções maiores.

A administração pública vem passando por mudanças estruturais, como as mostradas por Donato (2006), tendo orientação para a eficiência e excelência nos processos, preocupação com a qualidade dos serviços, alcance dos objetivos organizacionais honrando a missão e incentivos à produtividade. Logo, torna-se muito importante desviar os fatores que levem em caminho contrário e ponham em risco esses aspectos na organização, como as fontes de estresse.

Apesar das ações interventivas sobre o estresse serem novas no TRE-PB, mostram que a organização tem notado o quanto é interessante a promoção da qualidade de vida dos seus colaboradores, ratificando a afirmação de Bezerra (2012), onde as organizações vêm

trabalhando de inúmeras maneiras e tem buscado oferecer mais qualidade de vida aos colaboradores, com o propósito de evitar ou suavizar o estresse ocupacional negativo que afeta tanto eles, quanto o ambiente de trabalho em geral.

E neste espaço, considera-se interessante também a adoção de outras medidas de intervenção sobre as fontes de tensão, além das já discorridas, como a promoção do envolvimento pessoal de forma que os colaboradores se sintam mais familiarizados e valorizados no ambiente de trabalho, decidir sobre a colocação do pessoal na organização de acordo com suas características e competências, evitando transtornos sobre o papel que desempenham e nas relações entre as pessoas, além de promover treinamento para as atividades que executam, evitando erros, por exemplo.

Verificando entre as estratégias descritas por Robbins (2005), pode-se oferecer o detalhamento dos objetivos, pois conforme o mesmo, quando os funcionários possuem metas especificadas e recebem um feedback em relação a estas, apresentam um desempenho melhor. Realizar um replanejamento no trabalho proporcionando mais autonomia e retornos, atribuindo-lhes atividades mais significativas, melhoria da comunicação formal reduzindo as incertezas ao agir sobre os estressores de ambiguidade de conflito de papéis e o oferecimento de programas que priorizem promover o bem-estar entre os indivíduos da organização são outras ações bastante úteis para intervir.

Aproveitando o ensejo, é importante ressaltar que o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) estabeleceu a Portaria Nº 43 de 01 de Abril de 2014, que institui o grupo de trabalho para elaborar estudos e apresentar propostas que versem sobre as condições de saúde dos servidores do Poder Judiciário e dos magistrados. O grupo também poderia atuar em parcerias com especialistas da área, inclusive do setor privado. Mesmo que já exaurida, esta ação demonstra que é possível criar programas que tratem de assuntos dessa ordem e entender as condições dos que foram o serviço público na esfera judiciária federal, como o TRE-PB.

**Quadro 3:** Síntese das ações estratégicas para intervenção do estresse ocupacional

<b>AÇÕES ESTRATÉGICAS PARA ADMINISTRAR E INTERVIR NO ESTRESSE OCUPACIONAL NA SGP DO TRE-PB</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar indicações para ocupação de funções comissionadas por mérito;</li> <li>▪ Estimular uma participação efetiva dos servidores na administração do Tribunal;</li> <li>▪ Melhorar o relacionamento afetivo entre os servidores;</li> <li>▪ Proporcionar abertura e autonomia dos servidores nas decisões;</li> <li>▪ Valorização do servidor através das suas habilidades;</li> <li>▪ Oferecer feedbacks e incentivos ao desempenho dos servidores;</li> <li>▪ Gerir por competências;</li> <li>▪ Divisão mais racional do trabalho e tarefas;</li> <li>▪ Recuperar a força de trabalho;</li> <li>▪ Investir em ferramentas tecnológicas de apoio;</li> <li>▪ Proporcionar melhoria na comunicação formal;</li> <li>▪ Oferecer treinamentos sobre as tarefas aos servidores;</li> <li>▪ Promover mais cursos e palestras sobre o estresse no trabalho;</li> <li>▪ Refletir sobre a forma da gestão pública no TRE-PB.</li> </ul>

**Fonte:** Elaborado pela autora a partir dos resultados obtidos (2017).

As ações que podem ser utilizadas pela SGP para propiciar um ambiente de trabalho sem ou com a mínima presença de fontes estressantes, pois situações de estresse são inevitáveis, são inúmeras e de grande importância para a organização e podem ser vistas resumidamente no quadro 3. Visto que o estresse ocupacional gera consequências tanto individuais quanto organizacionais, ações desse cunho permitirão benefícios para ambos os setores.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar a ocorrência do estresse no ambiente de trabalho, a partir da identificação dos fatores estressores, das consequências geradas por ele e a partir disso, das ações que podem ser empreendidas para intervir no fenômeno. Além do mais, promoveu o entendimento de um fenômeno que tem atingido grande parte das pessoas, até no ambiente de trabalho destas, o estresse ocupacional.

Os frutos do estudo permitiram identificar os principais fatores que contribuem para a ocorrência do estresse nos seus respectivos contextos de atuação, na percepção dos servidores que desempenham a função do RH no TRE-PB. Foi possível identificar que as diversas áreas do setor de pessoal do TRE-PB tem suas particularidades, no sentido de que há seções relacionadas aos procedimentos de seleção de pessoal, aplicação de pessoal, remuneração e incentivo, além de capacitação e treinamento. Estas áreas são propícias a desafios, pois trabalhar com pessoas exige forte capacidade para se adaptar às diversas situações que podem ocorrer no ambiente de trabalho.

Os servidores declararam a importância que seu trabalho apresenta e demonstraram traços do senso de responsabilidade que têm, pois a área de recursos humanos é a grande responsável pela gestão do fator diferencial das organizações, que são as pessoas. No entanto, perceberam que apesar de realizarem um importante trabalho, não recebem o reconhecimento necessário para sua execução, alegando ser falha da política de treinamento no Tribunal, ausência de um feedback construtivo e a própria política institucional, ao envolver questões de preferências e jogos políticos. Conclui-se desta forma, o alcance do objetivo de conhecer o contexto de atuação e as particularidades do ambiente de trabalho dos servidores.

O estudo também permitiu a identificação das principais fontes de tensão a que estão expostos os referidos servidores e não somente estas, mas também a intensidade em que os fatores enfatizados pela literatura como geradores de estresse podem causá-lo nos seus setores de trabalho, finalidade do segundo objetivo da pesquisa. O relacionamento interpessoal e comportamento dos colegas, o clima organizacional, a sobrecarga quantitativa de trabalho, as promoções (disputa por funções comissionadas), desatenção e descompromisso dos colegas foram os principais fatores indicados como ocasionadores de estresse.

Numa intensidade forte, os estressores relacionados à estrutura e clima organizacional foram os que mais se sobressaíram, e nesta categoria, a falta de abertura para discussões representa a maior parte. O relacionamento no trabalho se comportou como causador do estresse em uma intensidade extremamente forte, e foi composto pelo autoritarismo do chefe, o relacionamento com os colegas e superiores. No entanto, todas as fontes de estresse listadas se comportaram como ocasionadores em uma perspectiva baixa, mas apresentaram percentuais um tanto consideráveis em força forte e extremamente forte.

Os servidores perceberam que há relação com as características pessoais deles o fato de ficarem estressados muitas vezes, mas que procuram contornar as situações para evitar o estresse. Isto faz uma alerta para a necessidade de agir para que esses fatores sejam amenizados ou excluídos organizacionalmente, já que a nível individual aparentemente têm buscado formas para não se estressar e ainda assim apresentam traços de estresse no ambiente laboral.

Atingindo o terceiro objetivo, os resultados permitiram visualizar as consequências geradas pelo estresse no âmbito pessoal e no organizacional, e perceber que 93,75% dos efeitos pessoais do estresse são presentes nos servidores, sendo os mais enfatizados a preocupação, desmotivação, erros e acidentes, esquecimento e pouca concentração. E as repercussões para a organização também são identificadas pelos entrevistados, como as reclamações, rotatividade e problemas com as chefias e colegas. Essas foram as que tiveram o percentual maior de presença, mas outros reflexos também são mostrados na organização.

Considerando que os reflexos e fatores são diversos, mostra-se a importância de uma intervenção urgente em relação a estes, propósito do quarto objetivo. As medidas úteis reconhecidas para a SGP intervir foram a valorização do servidor, aderir a uma gestão baseada em competências, alocando os servidores e dividindo racionalmente através das suas habilidades e não por referências políticas, recuperar o quadro de servidores, investir em tecnologias à disposição dos servidores, além de investir mais em palestras e capacitações sobre o estresse no trabalho, em treinamento e proporcionar uma maior abertura à participação por parte da gestão e adoção de mais práticas, como as mencionadas na literatura. A SGP tem proporcionado palestras e cursos, mas não sobre o tema propriamente dito, apesar da iniciativa ser bastante válida, ainda não tem ganho força. Todavia, vale considerar que essas ações necessitam ser trabalhadas em conjunto para agir sobre as fontes e efeitos do estresse, pois a adoção de uma ou outra, não torna possível abarcar todos os estressores e

consequências.

Portanto, conclui-se esse trabalho notando que há diversos estressores que influenciam a ocorrência do fenômeno no ambiente da SGP e que muitos reflexos são perceptíveis, sejam eles pessoais ou corporativos. Mas, realizando ações que os evitem, é possível reduzir ou evitar o estresse presente no ambiente de trabalho destes servidores. A seguir, serão mostradas as principais limitações presentes na realização deste estudo.

## **5.1 Limitações da Pesquisa**

A realização de uma pesquisa envolve muitos desafios e também limitações. E uma destas se deu ao fato da disponibilidade de alguns servidores para ceder um espaço para a realização da entrevista, pois muitos estavam atarefados e com atribuições, como a participação em cursos e eventos. Um número maior de servidores permitiria auferir mais resultados sobre cada questão colocada. A segunda limitação diz respeito a variação na duração das entrevistas, pois por ocorrer no espaço de trabalho, alguns foram mais breves porque tinham atividades a realizar, mas que ainda assim, não interferiu na obtenção de resultados.

## **5.2 Recomendações para Futuras Pesquisas**

O estresse no ambiente de trabalho envolve e mantém relacionamento com diversas variáveis. E por assim ser, torna-se interessante investigá-lo sobre outras perspectivas nas organizações. Pode-se levar em consideração as seguintes sugestões: a) Investigar o impacto que o estresse ocupacional exerce sobre o desempenho pessoal; b) Analisar o estresse no ambiente de trabalho e a influência na motivação dos funcionários; c) Analisar os fatores estressores em outros órgãos que compõem o Poder Judiciário; d) Comparar os estressores de trabalho presentes em um órgão com outro, do Poder Judiciário; e) Contrastar os fatores estressores e consequências do estresse em diferentes esferas do Poder: Executivo, Legislativo e Judiciário e f) Contrapor a ocorrência do estresse ocupacional em organizações públicas e privadas

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Carolina Riente de; GUIMARÃES, Ludmila de Vasconcelos Machado; ASSIS, Lilian Bambirra de. Análise Crítica Das Pesquisas em Estresse Ocupacional da Anpad: Afinal, Cadê o Sujeito? In: ENANPAD, 34, 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro. 2010. p. 01 - 15.

AMARAL, Maria Aparecida et al. Estresse Ocupacional: Um Estudo das Relações de Trabalho do Centro Municipal de Saúde de Iúna/Es. In: SIMPÓSIO E EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 2013. **Artigo.** Brasília-DF. 2013. p. 01 - 16.

ARAÚJO, Luís César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: Estratégias e Integração Organizacional.** Edição Compacta. 2.ed.. São Paulo: Atlas, 2014.

AYRES, Kátia Virgínia; BRITO, Suerde Miranda de Oliveira; FEITOSA; Adriana Coura. Stress ocupacional no ambiente acadêmico universitário: um estudo em professores universitários com cargo de chefia intermediária. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 1999. **Anais...** Anpad, 1999.

BALASSIANO, Moises; TAVARES, Elaine; PIMENTA, Roberto da Costa. Estresse ocupacional na administração pública brasileira: quais os fatores impactantes? **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 3, p. 751-774, 2011.

BARRETO, Nathália. Brasileiro é o 2º mais estressado do mundo. **A Tribuna.** Vitória- Es, p. 6. 30 abr. 2015.

BEZERRA, Rodrigo Silva. **Estresse Ocupacional: Análise dos Colaboradores do Recursos Humanos da CNI.** 2012. 29 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração de Empresas, Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas- Fatecs, Uniceub – Centro Universitário de Brasília. Brasília, 2012.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. 292 p.

BRASIL. PORTAL BRASIL. **Conheça os órgãos que formam o Poder Judiciário.** 2009. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/governo/2009/11/conheca-os-orgaos-que-formam-o-poder-judiciario>>. Acesso em: 31 out. 2016.

BRASIL. **Sistema Judiciário Brasileiro organização e competências:** organização e competências. 2011. Disponível em: <<http://www.stf.jus.br/portal/cms/verNoticiaDetalhe.asp?idConteudo=169462>>. Acesso em: 17 out. 2016.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Institui Grupo de Trabalho para elaborar estudos e apresentar propostas relativas às condições de saúde dos magistrados e servidores do Poder Judiciário. Portaria n. 43, de 01 de abril de 2014. **Diário da Justiça Eletrônico/CNJ** n. 58, de 03 de abril de 2014, p. 2.

CARDOSO, Davi Pereira Morais. **Correlações entre Ações de Qualidade de Vida no Trabalho e Estresse Ocupacional**. 2012. 43 f. Monografia (Especialização) - Curso de Administração, Departamento de Administração, Universidade de Brasília, Brasília, 2012.

CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do; SERAFIM, Oziléa Clen Gomes. **Administração de Recursos Humanos**, 2.ed. Cengage Learning Editores, 03/2014. VitalSource Bookshelf Online.

CARVALHO, Diogo Tulio Wernik de. SAÚDE SIM, ESTRESSE NÃO, 2016. Disponível em: <<https://www.tjdft.jus.br/aceso-rapido/acoes/pro-vida/nossos-programas/saude-sim-estresse-nao-1>>. Acesso em: 04 jul. 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: a Dinâmica do Sucesso das Organizações**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4.ed. [S. L.]: Manole, 2015.

COLETA, Alessandra dos Santos Menezes Dela; COLETA, Marília Ferreira Dela. Fatores de estresse ocupacional e coping entre policiais civis. **PsicoUSF**, v. 13, n. 1, p. 59-68, 2008.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Dispõe do sobre o Planejamento e a gestão estratégica no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Resolução n. 198, de 1 de julho de 2014.

DANTAS, Marilda Aparecida et al. Avaliação de estresse em policiais militares. **Psicol. teor. Prat.** São Paulo, v. 12, n. 3, p. 66-77, mar. 2010.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant. (Org.) **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2014.

DE RÉ, César Augusto; DE RÉ, Maria Alice. Processos do Sistema de Gestão de Pessoas. In: BITTENCOURT, C. (Org.) **Gestão Contemporânea de Pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

DONATO, Verônica Chaves Carneiro. **O Poder Judiciário no Brasil: Estrutura, Críticas e Controle**. 2006. 104 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Direito Constitucional, Programa de Pós-graduação em Direito Constitucional, Universidade de Fortaleza – Unifor, Fortaleza- Ce, 2006.

FALCO, Alessandra de; CASTANHEIRA, Rômer. O processo de gestão de pessoas em empresas de comunicação. Mato Grosso do Sul: **Comunicação & Mercado**, vol. 01, n. 01, p. 21-35, 2012.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

INTERNATIONAL STRESS MANAGEMENT ASSOCIATION (ISMA- BRASIL). Disponível em: <<http://www.ismabrasil.com.br/img/estresse52.pdf>>. Acesso em: 05 Set. 2016.

INSTITUTO DE PSICOLOGIA E CONTROLE DO STRESS. Pesquisa: Stress Brasil. Disponível em: <<http://www.estresse.com.br/pesquisa/stress-brasil/>>. Acesso em: 20 Set. 2016.

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

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LADEIRA, Marcelo Bronzo. O processo do stress ocupacional e a psicopatologia do trabalho. São Paulo: **Revista de Administração**, v. 31, n.1, Jan./Mar., 1996. p. 64-74.

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

LIPP, Marilda Emmanuel Novaes. Stress no trabalho: Implicações para a pessoa e para a empresa. In: F. P. N. Sobrinho; I. Nassaralla, **Pedagogia Institucional: Fatores humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Zit, 2005.

LIPP, Marilda Emmanuel Novaes. **Globalização e mudanças: O stress do novo milênio**. Disponível em: <<http://www.estresse.com.br/publicacoes/globalizacao-e-mudancas-o-stress-do-novo-milenio/>>. Acesso em: 28. Mar. 2017.

MAFFIA, Lyovan Neves. **Estresse ocupacional em gestores: estudo nas secretarias de estado de Minas Gerais**. 2013. 158 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Centro de Pós- Graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2013.

MARQUES, Valéria; DE ABREU, Juliana Andrade. Estresse ocupacional, conceitos fundamentais para o seu gerenciamento. **Psico**, v. 39, p. 275-281, 2008.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. 2.ed. Atlas, 2009.

MORIN, Estelle M. Os sentidos do trabalho. **Revista de administração de empresas**, v. 41, n. 3, p. 08-19, 2001.

MURTA, Sheila Giardini; TRÓCCOLI, Bartholomeu Torres. Avaliação de intervenção em estresse ocupacional. **Psicología: Teoria e Pesquisa**, n. 20, p. 39-47, 2004.

PACHE, Cláudio Luiz Sales. O meio ambiente de trabalho dentro do Poder Judiciário brasileiro. **Revista Eletrônica do Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região**. Rio Grande do Sul, n. 148, p. 81-95, out. 2012.

PASCHOAL, Tatiane; TAMAYO, Álvaro. Validação da escala de estresse no trabalho. **Estudos de Psicologia**, v. 9, n. 1, p. 45-52, 2004.

RESENDE, Aline Marcelina. Estresse Ocupacional: Um Estudo com Gestores de uma Empresa Mineira de Logística de Transportes. **Revista Administração em Diálogo**, v. 19, n. 1, p. 112-137, 2017.

RIBEIRO, Antonio Lima. **Gestão de Pessoas**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SADIR, Maria Angélica; BIGNOTTO, Márcia Maria; LIPP, Marilda Emmanuel Novaes. Stress e qualidade de vida: influência de algumas variáveis pessoais. **Paideia**, Campinas-SP, v. 20, n. 45, p.73-81, jan./abr. 2010.

SEABRA, Sérgio Nogueira. A nova administração pública e mudanças organizacionais. **Revista de Administração Pública**, n.35, v.4, p. 19-43, 2001.

SEGANTIN, Benedita das Graças de Oliveira; MAIA, Eliana Martins de Faria Lemos. Estresse vivenciado pelos profissionais que trabalham na saúde. **Monografia Conclusão de Curso de Especialização em Saúde da Família**. Instituto de Ensino Superior de Londrina – INESUL. Londrina. 2007.

SILVA, Leandra Carla; DE AFONSECA SALLES, Taciana Lucas. O estresse ocupacional e as formas alternativas de tratamento. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)**, v. 6, n. 2, 2016.

STACCIARINI, Jeanne Marie R.; TRÓCCOLI, Bartholomeu T. Instrumento para mensurar o estresse ocupacional: Inventário de Estresse em Enfermeiros (IEE). **Rev. Latino-Am. Enfermagem** [online]. 2000, vol.8, n.6, p. 40-49.

STACCIARINI, Jeanne Marie R.; TRÓCCOLI, Bartholomeu T. O estresse na atividade ocupacional do enfermeiro. **Rev. Latino-Am. Enfermagem** [online]. 2001, vol.9, n.2, p. 17-25.

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA PARAÍBA. Conheça o TRE-PB, 2016. Disponível em:<<http://www.tre-pb.jus.br/institucional/conheca-o-tre-pb/conheca-o-tre-pb>>. Acesso em 28 mar. 2017.

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA PARAÍBA. Aprova o Regulamento Interno da Secretaria do Tribunal Regional Eleitoral da Paraíba. Resolução n. 05, de 22 de março de 2011.

ZANELLI, José Carlos e colaboradores. **Estresse nas organizações de trabalho: Compreensão e intervenção baseadas em evidências**. 2.ed. ArtMed, 04/2011. VitalSourceBookshelf Online.

## **APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista**

### **BLOCO A – Questões Pessoais**

- 1) Gênero: ( ) F ( ) M
- 2) Idade:
- 3) Estado Civil:
- 4) Escolaridade:
- 5) Cargo/Função ocupada:

### **BLOCO B – Estresse Ocupacional**

**Objetivo 1:** Compreender particularidades do ambiente de trabalho dos funcionários públicos.

#### **Questões:**

- 1) Há quanto tempo trabalha na Secretaria de Gestão de Pessoas e no Tribunal, e quais atividades você realiza no seu trabalho?
- 2) Você considera alguma tarefa como desafiadora? Qual (is)?
- 3) Como você resumiria o seu trabalho e qual importância você atribui a ele?
- 4) Você sente que sua contribuição e produtividade no trabalho é reconhecida?

**Objetivo 2:** Identificar os fatores estressores que permeiam o ambiente de trabalho destes servidores.

#### **Questões:**

- 5) Você considera o seu trabalho estressante? Quais motivos lhe levaram a essa conclusão?
- 6) Você já presenciou ou vivenciou alguma cena desconfortável ou estressante no ambiente de trabalho? Se sim, comente, se não, ir para a 8ª questão.
- 7) O que você acredita que pode ter motivado essa ação?
- 8) Você acredita que o fato de estar estressado ou não tem relação com a sua personalidade? Como você se considera?
- 9) Assinale abaixo a intensidade dos fatores apresentados que na sua percepção, podem favorecer a ocorrência do estresse no seu ambiente de trabalho. A intensidade varia de nenhuma (1) a extremamente forte (5).

Fatores Estressores	Intensidade em que pode causar o estresse em seu trabalho				
	Nenhuma (1)	Baixa (2)	Média (3)	Forte (4)	Extremamente forte (5)
<b>a) Fatores Intrínsecos ao Trabalho</b>					
Ar e iluminação					
Baixas condições de trabalho					
Barulho					
Carga Horária					
Decoração e espaço					
Monotomia/ Rotina					
Pressão de Prazos/Cobranças					
Sobrecarga de informações					
Tecnologia					
<b>b) Papel na Organização</b>					
Ambiguidade de papéis					
Conflito de papéis					
<b>c) Desenvolvimento de Carreira</b>					
Falta/exagero de promoções					
Insegurança no emprego					
Obsolescência					
<b>d) Relacionamento no Trabalho</b>					
Autoritarismo do chefe					
Falta de união e cooperação					
Interface casa/trabalho					
Relacionamento com os colegas					
Relacionamento com os superiores					
<b>e) Estrutura e Clima Organizacional</b>					
Falta de abertura para discussões					
Interferência da Política Institucional					
Restrição de Autonomia nas decisões					

**Objetivo 3:** Visualizar reflexos ocasionados pelo estresse ocupacional.

**Questões:**

- 10) Assinale abaixo, quais eventos percebe em você e na organização e se acredita que foram/são derivados do estresse no trabalho.

<b>CONSEQUÊNCIAS PESSOAIS</b>	<b>APRESENTA OU APRESENTOU?</b>	<b>ACREDITA TER SIDO GERADO PELO ESTRESSE NO TRABALHO?</b>
Alcoolismo/Tabagismo	Sim [ ] Não [ ]	Sim [ ] Não [ ]
Ansiedade	Sim [ ] Não [ ]	Sim [ ] Não [ ]
Culpa	Sim [ ] Não [ ]	Sim [ ] Não [ ]
Depressão	Sim [ ] Não [ ]	Sim [ ] Não [ ]
Desmotivação	Sim [ ] Não [ ]	Sim [ ] Não [ ]
Erros/ acidentes	Sim [ ] Não [ ]	Sim [ ] Não [ ]
Esquecimento	Sim [ ] Não [ ]	Sim [ ] Não [ ]
Impaciência	Sim [ ] Não [ ]	Sim [ ] Não [ ]
Irritação	Sim [ ] Não [ ]	Sim [ ] Não [ ]
Nervosismo	Sim [ ] Não [ ]	Sim [ ] Não [ ]
Outras doenças	Sim [ ] Não [ ]	Sim [ ] Não [ ]
Pouca concentração	Sim [ ] Não [ ]	Sim [ ] Não [ ]
Preocupação	Sim [ ] Não [ ]	Sim [ ] Não [ ]
Pressão alta	Sim [ ] Não [ ]	Sim [ ] Não [ ]
Redução das relações interpessoais	Sim [ ] Não [ ]	Sim [ ] Não [ ]
Relações afetivas conturbadas	Sim [ ] Não [ ]	Sim [ ] Não [ ]

<b>CONSEQUÊNCIAS ORGANIZACIONAIS</b>	<b>JÁ EXPERIENCIOU OU CONSEGUE VISUALIZAR?</b>	<b>ACREDITA SER CONSEQUÊNCIA DO ESTRESSE DO TRABALHO?</b>
Atrasos ao trabalho	Sim [ ] Não [ ]	Sim [ ] Não [ ]
Baixa produtividade	Sim [ ] Não [ ]	Sim [ ] Não [ ]
Baixa qualidade do trabalho	Sim [ ] Não [ ]	Sim [ ] Não [ ]
Custos Diretos e Indiretos	Sim [ ] Não [ ]	Sim [ ] Não [ ]
Desperdício de material	Sim [ ] Não [ ]	Sim [ ] Não [ ]
Excesso de idas ao laboratório médico	Sim [ ] Não [ ]	Sim [ ] Não [ ]
Falta ao trabalho	Sim [ ] Não [ ]	Sim [ ] Não [ ]
Problemas com as chefias e colegas	Sim [ ] Não [ ]	Sim [ ] Não [ ]
Reclamações	Sim [ ] Não [ ]	Sim [ ] Não [ ]
Rotatividade	Sim [ ] Não [ ]	Sim [ ] Não [ ]

**Objetivo 4:** Abordar práticas estratégicas que amenizem os impactos negativos do estresse ocupacional.

**Questões:**

- 11) Na sua opinião, o que pode ser feito para evitar ou amenizar as disfunções do estresse?
- 12) Como você acha que a organização (TRE-PB) pode contribuir para diminuir ou administrar esse fenômeno? O que você acha sobre palestras e capacitações à respeito?
- 13) Você enxerga alguma prática ou iniciativa do TRE-PB que abarque o estresse ocupacional? Quais os benefícios podem ser obtidos com essa(s) ação(ões)?