

FERNANDA PASSONI DE OLIVEIRA

**O discurso de gestores sobre intervenções
para o *stress* em empresas ganhadoras do
Prêmio Nacional de Qualidade de Vida no
Estado de São Paulo: uma perspectiva
construcionista
(Versão corrigida)**

Dissertação apresentada ao Instituto de
Psicologia da Universidade de São
Paulo para obtenção do título de Mestre
em Psicologia.

Área de concentração: Psicologia Social

Orientador: Esdras Guerreiro
Vasconcellos

**São Paulo
2013**

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catálogo na publicação
Biblioteca Dante Moreira Leite
Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo

Oliveira, Fernanda Passoni de.

O discurso de gestores sobre intervenções para o stress em empresas ganhadoras do Prêmio Nacional de Qualidade de Vida no Estado de São Paulo: uma perspectiva construcionista / Fernanda Passoni de Oliveira; orientador Esdras Guerreiro Vasconcellos. -- São Paulo, 2013.

266 f.

Dissertação (Mestrado – Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Área de Concentração: Psicologia social) – Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo.

1. Estresse 2. Análise do discurso 3. Empresas
4. Repertório 5. Qualidade de vida no trabalho I. Título.

BF575.S75

FOLHA DE APROVAÇÃO

FERNANDA PASSONI DE OLIVEIRA

O discurso de gestores sobre intervenções para o *stress* em empresas ganhadoras do Prêmio Nacional de Qualidade de Vida no Estado de São Paulo: uma perspectiva construcionista

Dissertação apresentada ao Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre em Psicologia.

Área de concentração: Psicologia Social

Aprovado em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof(a). Dr(a). _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

Prof(a). Dr(a). _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

Prof(a). Dr(a). _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

Agradeco

Agradecer àqueles que me apoiaram na construção dessa dissertação é relembrar um longo caminho. Diversas pessoas que, mesmo não tendo escrito comigo este trabalho, deixaram sua marca nas entrelinhas destes textos.

Agradeço, assim, ao professor Esdras Guerreiro Vasconcellos por ter me aceitado como sua orientanda e me acompanhado durante todo este processo. Também agradeço aos amigos de nosso grupo de orientação, Clélia, Érica, Alberto, Felipe, Cassandra, Marc e tantos outros pelas conversas sempre enriquecedoras, para a pesquisa e para a alma. Gostaria de fazer um agradecimento especial à querida Adelaide que dividiu comigo as angústias de concluir um trabalho deste porte e foi (é!) uma amiga muito querida.

Meus sinceros e profundos agradecimentos à professora Mary Jane Spink, da PUC de São Paulo, por ter me acolhido no Núcleo de Estudo e Pesquisas sobre Práticas Discursivas e Produção de Sentidos e por ter dedicado seu tempo e disposição a me ajudar. Também agradeço a todos os queridos colegas no Núcleo pelo apoio e carinho de sempre.

À Leny Sato, pelas valiosas sugestões e reflexões feitas na ocasião do exame de Qualificação.

Agradeço a Sérgio Paes de Barros, amigo de graduação e à Jackeline Bigagão, pesquisadores brilhantes, pelas colocações sempre pertinentes e que ajudaram no direcionamento desta pesquisa.

À Rafaela Cocchiola por ter, gentilmente, me ouvido e dividido comigo um pouco do seu vasto conhecimento. Muito obrigada pela paciência e orientação.

Agradeço a Felipe Lopes e Mariana Prioli Cordeiro, casal amigo e profissionais maravilhosos, por suas valiosas considerações e apontamentos.

Agradeço também à querida professora Íris Gardino que fez a revisão bibliográfica deste trabalho e à Miryan Marcussi que auxiliou na confecção do abstract.

Além dos amigos acadêmicos há aqueles que nos ajudam mesmo sem perceber, simplesmente porque nos amam e fazem parte de nossas vidas.

Agradeço, por isso, à minha família, meu porto seguro e minha base de sustentação e a Tadeu Gustavo Ribeiro, meu companheiro e melhor amigo: não há como agradecer o bastante a vocês. Sem vocês eu não teria conseguido!

Agradeço aos meus amigos e colegas de trabalho, em especial a José Manoel Teixeira e Dubravka Sidonija Suto, cujo apoio e compreensão permitiram que eu realizasse esse sonho. Também agradeço a Renata Perez, amiga que muitas vezes “segurou as pontas” (profissionalmente e emocionalmente) para que eu pudesse dar conta de meus estudos.

RESUMO

OLIVEIRA, F. P. **O discurso de gestores sobre intervenções para o *stress* em empresas ganhadoras do Prêmio Nacional de Qualidade de Vida no Estado de São Paulo: uma perspectiva construcionista.** 2013. 266f. Dissertação de Mestrado - Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013

O objetivo desta pesquisa foi analisar os discursos de gestores sobre intervenções para o *stress* em empresas no Estado de São Paulo, ganhadoras do Prêmio Nacional de Qualidade de Vida (PNQV). Para isto, nos aprofundamos na compreensão dos repertórios utilizados por estes gestores para falarem sobre *stress*, *stress* no trabalho e como reduzi-lo. Utilizando o aporte teórico-metodológico das práticas discursivas realizamos entrevistas com gestores de três empresas que foram analisadas a partir de Mapas Dialógicos. Os repertórios utilizados pelos gestores apresentaram o *stress* como um desequilíbrio, esperado diante do estilo de vida moderno, porém patológico no sentido de algo que precisa ser tratado. Apesar das diferentes concepções de *stress* presentes no discurso foram encontrados alguns denominadores comuns: a noção de *stress* é estritamente focada no indivíduo, é associada a consequências ruins para a saúde e não inclui a dimensão do trabalho. As intervenções seguem este mesmo caminho, centrando-se no indivíduo, com o objetivo de que este mude sua maneira de avaliar os stressores ou que aprenda a lidar com o *stress*. Observamos que as intervenções para o *stress* são construídas dentro da lógica da medicalização, em que o *stress* é uma questão de saúde e deve ser tratado. O “paciente” das intervenções é vitimizado e não tem poder de ação neste processo, devendo esperar que os especialistas lhe digam o que fazer para reduzir seus níveis de *stress*. As causas do *stress* são atribuídas a este sujeito, que, de posse das técnicas ensinadas pelos especialistas, é o responsável pela efetividade de seu “tratamento”.

Palavras-chave:

Estresse, Análise do discurso, Empresas, Repertório, Qualidade de vida no trabalho

ABSTRACT

OLIVEIRA, F. P. **The managers discourse about *stress* interventions in companies winners of Prêmio Nacional de Qualidade de Vida in São Paulo state: a constructionist perspective.** 2013. 266f. Master's Thesis - Institute of Psychology, University of São Paulo, São Paulo, 2013

The aim of that research was analyze the managers discourses about *stress* interventions in São Paulo state companies, winners of Prêmio Nacional de Qualidade de Vida (PNQV). For this we looked for a deeper understanding of repertoires used by those managers to talk about *stress*, *stress* at work and how reduce it. Using the theoretical-methodological contribution of discursive practices we conducted interviews with managers of three companies that were analyzed from Mapas Dialógicos. The repertoires used by managers showed the *stress* as an imbalance, expected due the modern lifestyle, however pathological in the sense of something that needs to be treated. Despite the different conceptions of *stress* present in the speeches some common denominators were found: the notion of *stress* is strictly focused on the individual, is associated with bad health consequences and does not include the job perspective. The interventions follow this same path, focusing on the individual, with the intention that he changes his way to evaluate the stressors or learns to cope with *stress*. We noted that interventions for *stress* are built within the logic of medicalization, where *stress* is a health issue and should be treated. This "patient" is victimized and has no power of action in this process, so should expect that the experts tell him what to do to reduce his *stress* levels. The causes of *stress* are attributed to this subject, that in possession of the techniques taught by the experts is responsible for the effectiveness of his "treatment".

Keywords:

Stress, Discourse analysis, Companies, Repertoire, Quality of work life.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Principais elementos do discurso atual sobre <i>stress</i> no trabalho.....	33
Figura 2 – Modelo demanda-controle. Grau de controle versus a demanda psicológica.....	46

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Características organizacionais que causam o <i>stress</i>	31
Quadro 2 - Evolução do Conceito de Qualidade de Vida.....	57
Quadro 3 – Entrevistas Realizadas.....	70
Quadro 4 - Recorte de Mapa Dialógico. Entrevista realizada com Paula e Nara na empresa RPS.....	73
Quadro 5 - Intervenções para o <i>stress</i> de acordo com os gestores.....	93
Quadro 6 - Principais repertórios sobre <i>stress</i> e suas causas.....	98

LISTA DE SIGLAS

CIPA	Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
FNQ	Fundação Nacional de Qualidade
ILO	International Labour Organization
MEG	Modelo de Excelência em Gestão
NEPAIDS	Núcleo de Estudos para a Prevenção da AIDS
NIOSH	National Institute for Occupational Safety and Health
NPDPS	Núcleo de Estudo e Pesquisas sobre Práticas Discursivas e Produção de Sentidos
PAE	Programa de Atendimento ao Empregado
PNQV	Prêmio Nacional de Qualidade de Vida
PQV	Programa de Qualidade de Vida
PQVT	Programa de Qualidade de Vida no Trabalho
QV	Qualidade de Vida
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho
RH	Recursos Humanos
SESI	Serviço Social da Indústria
SIPAT	Semana Interna de Prevenção de Acidentes
WHO	World Health Organization

SUMÁRIO

1. APRESENTAÇÃO.....	13
2. CONSTRUCIONISMO SOCIAL, PRÁTICAS DISCURSIVAS E PRODUÇÃO DE SENTIDOS.....	17
2.1. PRÁTICAS DISCURSIVAS E PRODUÇÃO DE SENTIDOS.....	21
3. CAMPO-TEMA.....	26
3.1. <i>STRESS</i>	27
3.1.1. A construção de um conceito.....	31
3.1.2. A epidemia do <i>stress</i> no trabalho.....	36
3.1.3. Uma história sobre o conceito de <i>stress</i>	39
3.2. INTERVENÇÕES PARA O <i>STRESS</i>	48
3.2.1. O “tratamento” para o <i>stress</i> no trabalho.....	52
3.3. QUALIDADE DE VIDA (NO TRABALHO).....	55
4. OBJETIVO.....	63
5. METODOLOGIA.....	64
5.1. PROCEDIMENTOS DE PESQUISA.....	65
5.1.1. A escolha dos participantes.....	66
5.1.2. O Prêmio Nacional de Qualidade de Vida – PNQV.....	66
5.1.3. As entrevistas.....	68
5.2. OS PASSOS DA ANÁLISE.....	71
5.2.1. Os mapas dialógicos.....	71
6. ENTREVISTAS E PARTICIPANTES.....	76
6.1. ENTREVISTA NA RPS COM PAULA E NARA.....	76
6.2. ENTREVISTA NA SCI COM SILVIA.....	76
6.3. A ENTREVISTA NA LCP COM CARLOS.....	77
7. ANÁLISE.....	78
7.1. AS EMPRESAS E OS PROGRAMAS DE QUALIDADE DE VIDA.....	78
7.1.1. Empresa RPS.....	78
7.1.2. Empresa SCI.....	79
7.1.3. Empresa LCP.....	80
7.1.4. Os Programas de Qualidade de Vida.....	82
7.2. AS INTERVENÇÕES PARA O <i>STRESS</i>	84
7.2.1. Empresa RPS.....	84
7.2.2. Empresa SCI.....	89
7.2.3. Empresa LCP.....	92
7.2.4. Intervenções para o <i>stress</i>	93
8. OS REPERTÓRIOS.....	97
8.1. REPERTÓRIOS SOBRE <i>STRESS</i> E SUAS CAUSAS.....	98
8.1.1. O que é o <i>stress</i>	99
8.1.2. Causas do <i>stress</i>	104
8.1.3. Como lidar com o <i>stress</i>	110
8.2. REPERTÓRIOS SOBRE AS INTERVENÇÕES PARA O <i>STRESS</i>	111

8.2.1.	Os programas e a instituição.....	111
8.2.2.	Os participantes.....	113
8.2.3.	Como as intervenções reduzem o <i>stress</i> no trabalho.....	115
8.2.4.	Relação com a saúde.....	121
8.2.5.	Adesão.....	125
8.2.6.	O que favorece e o que dificulta o desenvolvimento das intervenções.....	130
8.2.7.	Avaliação do <i>stress</i> no trabalho e resultados das intervenções para o <i>stress</i>	132
8.2.8.	O que mais pode ser feito para reduzir o <i>stress</i> no trabalho?.....	137
9.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	140
	REFERÊNCIAS.....	144
	ANEXO A – Carta de solicitação de indicação à ABQV.....	149
	ANEXO B – Termo de Autorização para pesquisa.....	150
	ANEXO C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	151
	ANEXO D – Questionário Socio-demográfico.....	153
	ANEXO E – Aprovação da pesquisa pelo Comitê de Ética da Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo (COEP).....	154
	ANEXO F – Exemplo de transcrição: trecho de entrevista com Paula e Nara.....	155
	ANEXO G – Exemplo de transcrição sequencial: trecho de entrevista com Paula e Nara.....	158
	ANEXO H – Mapa Dialógico Entrevista com Paula e Nara na RPS.....	160
	ANEXO I – Mapa Dialógico Entrevista com Silvia na SCI.....	196
	ANEXO J – Mapa Dialógico Entrevista com Carlos na LCP.....	245

1. APRESENTAÇÃO

A apresentação desta pesquisa ao leitor(a) trará uma primeira aproximação com a autora e um recorte de sua história no campo do *stress*¹ no trabalho e sua interface com as organizações.

Sendo assim, quero contar um pouco de minha trajetória, como passo inicial desse processo. Graduei-me em psicologia em 2006 pelo Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo. As ciências sociais sempre me atraíram e atravessaram meu pensamento: inclinei-me à Psicologia Social desde o início. No terceiro ano da graduação comecei a frequentar as reuniões do Núcleo de Estudos para a Prevenção da AIDS (NEPAIDS), coordenado pela professora Vera Paiva. Neste mesmo período iniciei estudo de iniciação científica inserido na pesquisa de doutoramento da psicóloga Letícia Gaspar Tunala Mendonça intitulada “Promoção da Saúde: análise do processo de um grupo de reeducação alimentar em um hospital universitário” (MENDONÇA, 2005) e fui apresentada ao conceito de vulnerabilidade e os pressupostos da moderna promoção da saúde. Minha pesquisa de iniciação científica foi realizada no Centro de Promoção da Saúde do Hospital das Clínicas da Universidade de São Paulo e buscou compreender “A imagem do corpo ideal e o significado do corpo atual das pessoas aderentes a um grupo de reeducação alimentar em um programa de promoção da saúde”. Assim começou minha experiência como pesquisadora e muitas noções aí aprendidas me acompanham neste mestrado.

O tema “*stress*” surgiu como consequência das atividades em um estágio, em 2006, na Companhia Energética de São Paulo, onde trabalho até hoje como Psicóloga do Trabalho, coordenando um Programa de Qualidade de Vida. Fui convidada nesse ano pelo engenheiro de segurança do trabalho a realizar uma palestra sobre *stress* numa reunião da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA). Debrucei-me sobre o tema, por interesse e insegurança diante do desafio e, a partir daí o “*stress*” passou a fazer parte da minha vida acadêmica: como já disse as questões sociais sempre guiaram meus interesses e não foi diferente neste caso.

¹ Grafia adotada pelo Prof. Dr. Esdras Guerreiro Vasconcellos por analogia ao termo da língua inglesa *stress*, um descritor que facilita buscas, por assunto, sobre trabalhos publicados em outros países.

Em 2009 escolhi para trabalho de conclusão de curso do MBA em Psicobiologia da Saúde do Trabalhador (Universidade Federal do Estado de São Paulo) o tema “Ergonomia Organizacional e *stress* no trabalho: interfaces possíveis”. Na mesma época, outra monografia, agora para conclusão da Especialização em Promoção da Saúde (Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo) trouxe a inquietação que culminou nesta pesquisa de mestrado: “Intervenções para Prevenção e Controle do *Stress* Ocupacional: a prática nas organizações brasileiras” (OLIVEIRA, 2009). Fiquei estarelecida com a falta de estudos brasileiros sobre ações para redução de *stress* no trabalho e identifiquei ai um nicho interessante de pesquisa.

Já no programa de mestrado em Psicologia Social e do Trabalho no Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo, percorri um longo caminho, frequentando as reuniões de orientação do Prof. Esdras Guerreiro Vasconcellos que me permitiram ter uma visão ampla do que é o *stress*, ao mesmo tempo em que o rigor metodológico do professor guiava a compreensão profunda de conceitos essenciais (como *stress* e resiliência) sem os quais nenhum bom trabalho pode ser desenvolvido. Na busca de referenciais teóricos alinhados à minha maneira de ver o mundo do trabalho e sua relação com o *stress*, fui apresentada à abordagem teórico metodológica das práticas discursivas (SPINK, Mary, 1999, 2004). A fim de compreender melhor a temática procurei o Núcleo de Estudo e Pesquisas sobre Práticas Discursivas e Produção de Sentidos (NPDPS) na PUC de São Paulo onde fui muito bem recebida e venho, desde então, mantendo um diálogo bastante produtivo.

O processo de produção desta dissertação, como não poderia deixar de ser, contou com sucessivas aproximações e afastamentos com a perspectiva construcionista e com o enfoque teórico-metodológico das práticas discursivas. O caminho entre a valorização dos critérios “tradicionais” de validade científica e a incorporação integral (ou suficiente) de uma postura construcionista foi longo e resultante de mudanças pessoais profundas, porém compensadoras. Tal qual o giro linguístico, que será tratado com mais detalhes adiante, me lancei à aventura em realizar uma espécie de “giro epistemológico” como pesquisadora. A minha visão de mundo, por mais que se aproximasse do socialmente e linguisticamente construído, ainda assim estava distante das profundas reflexões a que fui apresentada.

Aos poucos o mundo e a ciência tomaram outras formas para mim e de repente tudo estava no lugar, mas, dessa vez, em movimento! Acho que a sensação desse movimento dos sentidos e materialidades foi o grande “giro” de que se falou acima.

A aproximação ao campo-tema (SPINK, Peter, 2003) também ganhou novas cores e novos significados. Tudo que havia sido lido e aprendido sobre *stress*, *stress* no trabalho e sobre o mundo organizacional foi recolorido com novos tons. Em resumo, pode-se dizer que esta dissertação foi fruto de aproximações, afastamentos, ressignificações profundas, compreensão, confusão, cansaço, medo, angústia, felicidade...um movimento. Um grande movimento que com certeza é contínuo.

Acredito que este breve recorte das minhas experiências como psicóloga, pesquisadora e estudante dê algum contorno e posicionamento do local de onde falo e das ideias que informam meu olhar para o mundo do trabalho.

Nesta pesquisa buscar-se-á compreender os repertórios presentes no discurso de gestores às intervenções para o *stress*² com base no aporte teórico-metodológico das práticas discursivas, conforme proposto por Mary Jane Spink (1999, 2004). A pesquisa foi realizada em empresas com sede no Estado de São Paulo e contempladas com o Prêmio Nacional de Qualidade de Vida (PNQV), concedido pela Associação Brasileira de Qualidade de Vida (ABQV).

Primeiramente se discutirá um pouco sobre os pressupostos teóricos e metodológicos sobre os quais se constrói esta pesquisa. A seguir se apresentará um recorte dos desenvolvimentos acadêmicos sobre, *stress* no trabalho, intervenções para o *stress* e qualidade de vida a fim de auxiliar no processo e compreensão da análise.

² Será usada, frequentemente, a expressão “intervenções para o *stress* em empresas” e, para que não seja feito o uso repetitivo dela, serão empregados correlatos, como “ações”, “programas”, ou mesmo “intervenções” e adjuntos como para “redução”, “controle” ou “prevenção”. A escolha pelo termo sem adjuntos para o título pareceu apropriada, visto que o objetivo dessas intervenções é variável e nem sempre claro. Além disso, não há homogeneidade no uso de vocábulos para fazer referência a programas do gênero; como exemplos pode-se citar: Intervenção em *Stress* Ocupacional (MURTA; TRÓCCOLI, 2004), Intervenção para o manejo do *stress* ocupacional (MURTA; TRÓCCOLI, 2007), Intervenções em *stress* organizacional (KOMPIER; KRISTENSEN, 2003), Job *stress* interventions (SEMMER, 2006), Job-*stress* Intervention (NOBLET; LAMONTAGNE, 2006), *Occupational Stress Management Intervention Programs* (RICHARDSON; ROTHSTEIN, 2008), Programa de manejo de *stress* ocupacional (MURTA; TROCCOLI, 2007, 2009), *Stress management interventions* (RICHARDSON; ROTHSTEIN, 2008), *Stress prevention program* (NATIONAL INSTITUTUTE FOR OCCUPATIONAL SAFETY AND HEALTH, 1998), dentre outros. Dada a falta de consenso sobre o termo, optamos por adotar, durante o texto, a terminologia mais adequada a cada situação.

A dissertação continua, explicitando ao leitor os procedimentos de pesquisa e os passos da análise, terminando por discorrer sobre os repertórios acerca do *stress* e intervenções utilizados pelos gestores nas entrevistas realizadas. Por fim, compartilham-se as considerações finais que se espera ser uma porta de entrada para novos estudos e avanços na compreensão do tema.

2. CONSTRUCIONISMO SOCIAL, PRÁTICAS DISCURSIVAS E PRODUÇÃO DE SENTIDOS

Antes de se falar especificamente sobre o campo das intervenções para o *stress* em empresas é importante se fazer uma breve introdução, uma primeira contextualização ao leitor sobre a abordagem construcionista que orienta nosso olhar em pesquisa em Psicologia Social.

Os fundamentos do enfoque construcionista estão na busca da superação do dualismo sujeito-objeto e suas implicações na concepção da ciência como uma aproximação cada vez maior da “realidade” e do conhecimento como representação desta (GERGEN, 1985). Surge de profundas reflexões no campo da Filosofia, como uma reação ao representacionismo positivista, no campo da Política, no movimento de grupos marginalizados em busca de empoderamento e na Sociologia do Conhecimento, como uma desconstrução da retórica da verdade (SPINK, Mary; FREZZA, 1999).

Adotar uma postura construcionista implica em abdicar da concepção de que o conhecimento é uma representação da natureza, sendo, em vez disso, uma construção social e coletiva. O olhar sob essa perspectiva exige a aceitação das seguintes premissas (GERGEN, 1985):

1. A ruptura com a crença nas bases objetivas do conhecimento, ou seja, que o conhecimento reflete a realidade. O construcionismo social

[...] parte da dúvida radical em relação ao mundo dado por assente – seja nas ciências, seja na vida cotidiana – e, de maneira especializada, atua como uma espécie de crítica social. O construcionismo pede-nos que suspendamos a crença de que as categorias ou os entendimentos recebem seu aval através da observação (p. 302).

2. As categorias com que se busca a apreensão do mundo já são elas mesmas construções sociais e moldam a maneira como se constrói esse mundo.

Os termos com os quais entendemos o mundo são artefatos sociais, produtos historicamente situados de intercâmbios entre as pessoas. Do ponto de vista construcionista, o processo de compreensão não é automaticamente conduzido pelas forças da natureza, mas é o resultado de um empreendimento ativo, cooperativo, de pessoas em relação (p.303).

3. Os processos sociais influenciam a permanência, no tempo, de uma determinada maneira de compreender o mundo, e não sua validade empírica.

O grau com que uma dada forma de entendimento prevalece ou se sustenta através do tempo não depende fundamentalmente da validade empírica da perspectiva em questão, mas das vicissitudes dos processos sociais (p.304).

4. As descrições e explicações sobre o mundo são, em si mesmas, formas de ação.

Conforme apontado por Ibáñez³ (1994, p.250 apud IÑIGUÉZ, 2003).

O construcionismo dissolve a dicotomia sujeito-objeto afirmando que nenhuma dessas duas entidades existe propriamente com independência da outra, e que não é possível pensá-las como entidades separadas, questionando assim o próprio conceito de objetividade. De fato, o construcionismo se apresenta como uma postura fortemente desreificante, desnaturalizante e desessencializante que radicaliza ao máximo tanto a natureza social do nosso mundo como a historicidade de nossas práticas e de nossa existência. Sob essa perspectiva, o sujeito, o objeto e o conhecimento se esgotam plenamente em sua existência sem remir a nenhuma essência que a dita existência constituiria uma manifestação particular, como tão pouco remetem a nenhuma estabilidade subjacente com a qual se construiriam uma simples expressão particular. Definitivamente, o caráter literalmente construído do sujeito, do objeto e do conhecimento arranca essas entidades fora de um suposto mundo e objetos naturais que estariam dados de uma vez por todas (p. 1, tradução nossa).

A perspectiva construcionista, portanto, é um movimento que rompe com a dicotomia sujeito-objeto, com o conceito de “verdade absoluta”, com a ideia de conhecimento como representação da realidade externa ao sujeito e, em última

³ IBÁÑEZ, T. **Psicología social construcionista**. Guadalajara (México): Universidad de Guadalajara, 1994.

instância, com o conceito de realidade em si. Implica num esforço de *desfamiliarização* de noções e parâmetros culturalmente arraigados. Utiliza-se o termo *desfamiliarização*, em vez de *desconstrução*, porque não se consegue desconstruir o já construído, mas dão-se novos significados, constroem-se novas versões da realidade, resultando numa espiral do conhecimento: antigos e novos conteúdos e significados convivem juntos, constituindo um acervo cultural disponível para dar sentido ao mundo, acervo esse que é continuamente ressignificado (SPINK, Mary; FREZZA, 1999).

Para Iñiguez (2003) a característica principal que une as diversas versões dos diversos autores que adotam esta perspectiva é a sua posição crítica e de questionamento contínuo sobre o que está dado, sobre o instituído e naturalizado. Para além da premissa simplista de que o mundo é uma construção social, o autor aponta elementos que aprofundam e delimitam essa abordagem, sendo o primeiro deles o **antiessencialismo**, ou seja, nem as pessoas e nem os objetos do mundo têm uma natureza determinada, são todos construídos a partir de práticas sociais de objetivação; isso leva, portanto a uma postura antiessencialista e de superação da dualidade sujeito-objeto. Em relação à natureza humana, a institucionalização dos objetos e critérios de verdade se dá por processos de habituação, são criações sociais. Não se pode falar em uma “natureza” de algo, mas sim em algo que é construído pelas interações dialógicas entre os seres humanos.

Como consequência, o segundo elemento é o **relativismo/ antirrealismo**, que diz respeito a intersecção entre conhecimento e realidade. Não há relação direta entre o conhecimento e a percepção da realidade, pois não há separação entre a realidade e o conhecimento que se tem sobre ela: essa postura nega a existência de uma realidade exterior e objetiva, que não construída a partir de convenções sociais. Não se aprofundará a discussão nesse sentido, mas pode-se dizer, de maneira sucinta, que o “acesso” à realidade institui os próprios objetos que a constituem.

A perspectiva construcionista também **questiona o conceito de verdade**. Considerando a maneira como o conhecimento e realidade são concebidos aqui, é consequente que caia por terra a noção de verdade última e absoluta. Aceitar que exista “uma verdade” é corroborar com a ideia de realidade objetiva que não construída. *“O que a postura construcionista reivindica é a necessidade de remeter a verdade à esfera da ética; pontuar sua importância não como verdade em si, mas como relativa a nós mesmos”* (SPINK, Mary; FREZZA, 1999, p. 30) As implicações

dessa premissa recaem, também, sobre o **conhecimento científico**, igualmente uma produção social, marcada pela história e cultura, como todas as demais categorias de conhecimento produzidas.

A **linguagem é um elemento central e condição de possibilidade** na produção do conhecimento, ou seja, a linguagem não é algo que está no mundo como uma ferramenta a ser utilizada por nós, mas é condição para a construção desse mesmo mundo que descreve e significa. O modo como o conhecimento e, por conseguinte, a realidade se constrói socialmente, é por meio do discurso.

Por fim, Iñiguez (2003) destaca o **dinamismo das interações sociais**, já que o processo de construção e desconstrução do discurso, do conhecimento, dos objetos, das pessoas, das instituições, enfim, da realidade objetivada é permanente e, se assim não fosse, seria impossível pensar-se na própria existência.

Se assim não fosse, basta pensar só por um momento o que aconteceria com nosso mundo e nossa vida se, por um instante, fossem completamente paralisadas todas as ações sociais. Não há, pois, mundo nem vida social sem a existência das práticas que os constituem mostrando o enorme valor de sua capacidade constitutiva (IÑIGUEZ, 2003, p. 4, tradução nossa).

Assumir uma postura construcionista é adotar, portanto, um olhar diferenciado sobre o mundo e sobre como o conhecimento é produzido e sustentado, adotar uma postura crítica diante do que se naturalizou pelos processos sociais e pelo cotidiano. Sob esse olhar o conhecimento é, primordialmente, uma prática social devendo ser compreendido sempre em contexto.

A pesquisa construcionista, assim, *“ocupa-se principalmente de explicar os processos pelos quais as pessoas descrevem, explicam, ou, de alguma forma, dão conta do mundo em que vivem (incluindo-se a si mesmas)”* (GERGEN, 1985, p. 266). Sendo assim, busca compreender as maneiras pelas quais as pessoas produzem sentidos e posicionam-se em relações sociais cotidianas e *“traz para a pesquisa uma postura des-reificante, des-naturalizante, des-essencializadora que radicaliza ao máximo a natureza social do nosso mundo vivido e a historicidade de nossas práticas”*. (SPINK, Mary; FREZZA, 2004, p. 22)

O que diferencia a psicologia social construcionista é

[...] o objetivo subjacente de libertação daquilo que se tornou instituído ou essencializado. Existiria assim um substrato crítico-

político nas pesquisas construcionistas. Basicamente a pesquisa construcionista é crítica do status quo: parte-se da premissa que X (sendo X um fenômeno social qualquer) não precisaria ter existido ou ser como é; não é determinado pela natureza das coisas; não é inevitável. É essa premissa que distingue a pesquisa construcionista (SPINK, Mary; FREZZA, 2004, p. 25).

No enfoque construcionista a produção de conhecimento alinha-se a uma postura que propõe a ciência como produto social e dialógico, como já apontado. Implica, por isso, em novos parâmetros de validade, fidedignidade e rigor científico, estando estes atrelados a explicitação do processo interpretativo e da construção desse conhecimento. A ciência, como conhecimento construído tem validade com a socialização do processo interpretativo, dos dados brutos da pesquisa e da forma como os sentidos são produzidos na dialogia dos discursos que a torna ciência, em vez da utilização de métodos capazes de generalizar resultados e replicá-los, “neutralizando” ao máximo a presença do pesquisador. A explicitação da subjetividade do pesquisador no processo interpretativo converte-se, assim, em recurso para compreender a produção do conhecimento na pesquisa: dá-se a isso o nome de reflexividade, considerada como “*espiral da interpretação e relacionada aos efeitos da presença do pesquisador nos resultados da pesquisa*” (SPINK, Mary; MENEGON, 1999, p. 88).

2.1. PRÁTICAS DISCURSIVAS E PRODUÇÃO DE SENTIDOS

É por meio da linguagem que se constrói conhecimento e dá-se sentido ao mundo. O estudo da linguagem e a compreensão de como se dá a interatividade produtora de sentidos, histórica e culturalmente localizadas, é o que permite a desfamiliarização, a desnaturalização das construções sociais.

A linguagem se tornou foco nas ciências humanas e sociais a partir do chamado “giro linguístico”, movimento que ocorreu por volta dos anos 70 e 80 e que teve diversos desdobramentos teóricos e metodológicos (IBÁÑEZ, 2004).

Um destes desdobramentos foi o surgimento da filosofia analítica que mudou o olhar da filosofia dos estados mentais e introspectivos para o mundo objetivado pelo discurso. O grande giro, neste caso, foi concluir que a linguagem não era um

veículo de expressão ou uma maneira de exteriorizar os pensamentos, mas a própria condição do pensamento e que, portanto, para compreender o pensamento dever-se-ia focar o discurso e não a interioridade da mente.

As reformulações conceituais na corrente linguística analítica centrada na linguagem cotidiana foram de grande monta, culminando com os questionamentos, já apresentados, sobre a natureza do conhecimento e da realidade e a ascensão da linguagem de simples ferramenta de expressão, para a linguagem como ação. (IBÁÑEZ, 2004).

As bases alicerçadas e as correntes de pensamento derivadas a partir do giro linguístico e do próprio movimento construcionista possibilitaram o desenvolvimento teórico-metodológico das “Práticas Discursivas”. A linguagem é compreendida, aqui, como prática, como ação, eixo central das produções sociais. O conceito de práticas discursivas é definido por Spink, Mary (2004) como

[...] linguagem em ação, isto é, as maneiras a partir das quais as pessoas produzem sentidos e se posicionam em relações sociais cotidianas. As práticas discursivas têm como elementos constitutivos: a dinâmica, ou seja, os enunciados orientados por vozes; as formas, que são os *speech genres* [...]; e os conteúdos que são os repertórios interpretativos (p. 45)

Os conceitos de *sentido*, *enunciado*, *interanimação dialógica*, *repertórios* e *posicionamento* são extremamente importantes para a compreensão do que se chama de “Práticas Discursivas” no contexto desta pesquisa.

O **sentido** é uma produção coletiva, dialógica, que implica a utilização da linguagem em uso e dos repertórios construídos histórica e socialmente: ninguém produz sentido sozinho. Quando alguém fala algo, muitas outras vozes se fazem presentes por meio dessa pessoa.

Já os **repertórios** são os dispositivos que se utilizam para dar sentido ao mundo, para se construírem versões das ações.

Os repertórios interpretativos são, em linhas gerais, as unidades de construção das práticas discursivas – o conjunto de termos, descrições, lugares-comuns e figuras de linguagem – que demarcam o rol de possibilidades de construções discursivas, tendo por parâmetros o contexto em que essas práticas são produzidas e os estilos gramaticais específicos ou *speech genres* (SPINK, Mary, MEDRADO, 1999, p. 47).

Speech genres, ou gêneros discursivos é um termo cunhado por Mikhail Bakhtin (BAKHTIN, 2003), que não pode ser pensado sem evocar outras importantes definições como **enunciado e interanimação dialógica**. Ele argumenta que a unidade real da comunicação verbal é o *enunciado*: a fala somente existe em sua forma concreta, pronunciada (ou escrita) por um locutor e é determinado pela alternância entre locutores, ou seja, todo enunciado é endereçado a alguém. Outra característica do enunciado é eliciar uma atitude responsiva do outro da conversação. Mesmo se se pensar em textos, que a princípio, não são dirigidos (em sua maioria) a uma pessoa em particular, eles respondem a algo que já foi dito, outros enunciados já apresentados e que agora se manifesta na forma de texto; ao mesmo tempo ele conversa com um “outro” imaginado, um leitor, um crítico, um estudante etc. ou se relaciona com outras obras, outros autores. Como diz Bakhtin não é possível pensar num “primeiro locutor a quebrar o silêncio do universo” (2003). Os enunciados são sempre endereçados a alguém e sempre são em resposta a um enunciado anterior: a dialogicidade entre esses encadeamentos é o que se chama de **interanimação dialógica**.

Como foi dito, um enunciado está respondendo a outro num processo de interanimação dialógica, ou seja, há diversas **vozes** permeando qualquer enunciado, já que nem todos os locutores e ouvintes estão espacial e temporalmente presentes na interação. O que se quer dizer é que, ao falar, invocam-se outros locutores, outras vozes, que se fazem presentes na produção dos sentidos, responde-se a outros ouvintes, endereçando o enunciado a outras pessoas, num processo contínuo de interanimação (SPINK, Mary, 2004). Este conceito auxilia a pensar-se na construção de sentidos como uma produção coletiva: os repertórios que se utilizam não estão estáticos em “algum lugar”, aguardando serem utilizados; eles estão em movimento e chegam no formato de enunciados, vozes que se presentificam no momento da produção de sentidos.

Todo enunciado, para sê-lo, comporta a intencionalidade do locutor e esta intencionalidade do discurso se manifesta no **gênero (speech genres)**

O querer-dizer do locutor se realiza acima de tudo na *escolha de um gênero do discurso*. Essa escolha é determinada em função da especificidade de uma dada esfera da comunicação verbal, das necessidades de uma temática (do objeto do sentido), do conjunto constituído dos parceiros, etc. Depois disso, o intuito discursivo do locutor, sem que este renuncie à sua individualidade e à sua

subjetividade, adapta-se e ajusta-se ao gênero escolhido, compõe-se e desenvolve-se na forma do gênero determinado. Esse tipo de gênero existe, sobretudo, nas esferas muito diversificadas da comunicação verbal oral da vida cotidiana (inclusive em suas áreas familiares e íntimas). Para falar, utilizamo-nos sempre dos gêneros do discurso, em outras palavras, todos os nossos enunciados dispõem de uma *forma padrão* e relativamente estável *de estruturação de um todo* (BAKHTIN, 2003, p. 301).

Os **Speech Genres** devem ser compreendidos como a maneira na qual o locutor molda o discurso de acordo com o contexto (situação, espaço, tempo, interlocutores etc.), em formas mais ou menos estáveis de enunciados. A ressalva que se faz é que, pensando em Práticas Discursivas, a busca não é pela regularidade, pelas regras que orientam o discurso e sim pela polissemia, pela diversidade, pela não regularidade. Para Spink, Mary e Medrado (1999) é na ruptura, onde a polissemia se faz presente, que emergem os sentidos. “*O conceito de práticas discursivas remete, por sua vez, aos momentos de ressignificações, de rupturas de produção de sentidos, ou seja, corresponde aos momentos ativos do uso da linguagem, nos quais convivem tanto a ordem como a diversidade*” (p. 45).

A instância do tempo é importante quando se fala em práticas discursivas, já que os sentidos são construídos historicamente. Spink, Mary e Medrado (1999) fala em tempo longo, tempo vivido e tempo curto, três aproximações diferentes das práticas discursivas em que podem ser apreciadas a institucionalização dos discursos, as interações e as estratégias linguísticas. O tempo longo é o tempo dos conteúdos históricos, marcados pela cultura e definidos na história de uma época e que antecedem a vivência da pessoa, mas se fazem presentes nos repertórios; o tempo vivido é o momento de vida, diz respeito aos processos de socialização e a história pessoal de cada um e o tempo curto marca a interação, a dialogia, o momento da produção de sentidos.

A concepção de história que adotamos em nossos trabalhos está, como abordado acima, diretamente associada à compreensão das diversidades e permanências das construções linguísticas dotadas de sentido. Contudo, não depositamos todas as permanências no tempo longo, nem toda diversidade no tempo curto. Permanências e diversidades permeiam todos os tempos históricos, indistintamente, em maior ou menos grau, e orientam as práticas discursivas das pessoas (SPINK, Mary; MEDRADO, 1999, p. 54).

Cabe dizer que a “pessoa” de quem se fala tem seu foco na dialogia, na interação, na relação e interligada ao próprio processo de produção de sentidos, ou seja, a pessoa no enunciado posiciona-se em relação aos seus interlocutores (presentes ou não): ao se olhar para as práticas discursivas está-se, portanto, sempre olhando para a processualidade das construções identitárias (SPINK, Mary; MEDRADO, 1999). Os repertórios tornam-se presentes em relação ao contexto com os quais os interlocutores se posicionam no momento da dialogia.

A força constitutiva das práticas discursivas está em poder prover posições de pessoa: uma posição incorpora repertórios interpretativos, assim como uma localização num jogo de relações inevitavelmente permeado por relações de poder. As práticas discursivas, portanto, implicam necessariamente o uso de repertórios e posicionamentos identitários (SPINK, Mary; MEDRADO, 1999, p. 56).

Essa abordagem teórico-metodológica tem sido utilizada por diversos pesquisadores e amplamente discutida no Núcleo de Estudo e Pesquisas sobre Práticas Discursivas e Produção de Sentidos da PUC de São Paulo, conduzido pela professora Mary Jane Spink e orienta esta pesquisa, como se verá adiante ao se apresentarem os procedimentos de pesquisa e os passos da análise.

3. CAMPO-TEMA

A noção de campo-tema é importante para se definir o objeto de pesquisa. Não há um “campo das intervenções para o *stress*”, não há um lugar aonde se vá para estar no campo ou aonde se pode ir para vê-lo, tal qual uma vitrine. O ser humano sempre se insere em múltiplos campos e, quando se escolhe aproximar-se de um campo-tema, busca-se acessar as conversas e ações que o produzem continuamente, tornando esse ser humano parte do campo-tema. Pode-se dizer que o campo-tema é o argumento em que as pessoas se inserem, quando se vinculam a uma temática. O campo é o método e não o fim.

Ao abrir a noção de método desta maneira, aumentamos e não diminuimos a nossa obrigação de entender as consequências de nossa presença no campo-tema. O campo-tema não é um aquário que olhamos do outro lado do vidro; é algo do qual fazemos parte desde o primeiro momento em que dissemos, “estou trabalhando com”. Não há dados, mas há, ao contrário, pedaços ou fragmentos de conversas: conversas no presente, conversas no passado; conversas presentes nas materialidades; conversas que já viraram eventos, artefatos e instituições; conversas ainda em formação; e, mais importante ainda, conversas sobre conversas. Não há múltiplas formas de coleta de dados e, sim, múltiplas maneiras de conversar com socialidades e materialidades em que buscamos entrecruza-las, juntando os fragmentos para ampliar as vozes, argumentos e possibilidades presentes. (SPINK, Peter, 2003, p. 36)

Os psicólogos sociais, ao fazerem pesquisa, elegem um campo-tema como psicologicamente relevante e se tornam locutores desse campo, construindo argumentos e participando da construção dele. Como informa Bakhtin (2003), todo enunciado é informado por outros enunciados, do próprio locutor ou de outros. Os sentidos são construídos neste processo dialógico de encadeamento desses enunciados e as vozes presentes no discurso presentificam a polissemia de sentidos do tempo longo e vivido da pessoa que fala (SPINK, Mary, 2004). Dessa forma, nas entrevistas o que se tem é um processo de construção de sentidos, informados, entrevistador e entrevistado, por essa polissemia presente no campo-tema que elegemos.

Compreende-se campo (SPINK, Peter, 2003) como um lugar não específico, separado ou distante, mas a situação atual de um assunto, um “lugar” dinâmico que se constrói na interação com o pesquisador. Informada por esses conceitos, a autora

apresenta sua participação no campo-tema, tomando como autores centrais para compreender os discursos sobre *stress* e *stress* no trabalho Tim Newton (2005), Wainright e Calnan (2002) e Pollock (1988), entre outros.

3.1. **STRESS**

O objetivo nesta introdução é oferecer ao leitor um breve recorte de algumas teorias e conceitos sobre e *stress* no trabalho que podem auxiliar a compreensão dos discursos sobre *stress*. Como se verá adiante, o vocábulo “*stress*” com o sentido com o qual é empregado hoje é bastante recente, cunhado principalmente por pesquisadores no campo da medicina e ciências sociais. Newton (2005), por exemplo, aponta que o conceito de *stress* teria surgido a partir de dificuldades dessas disciplinas em explicar a ligação entre problemas de saúde (por exemplo, ataques cardíacos) e eventos sociais. Pollock (1988) afirma que o termo “*stress*” não é muito antigo, aparecendo na literatura psiquiátrica e psicológica após a Segunda Guerra, e se tornou frequente no discurso cotidiano, como uma importante causa de doenças.

Cocchiola (2004) ao investigar os repertórios sobre o *stress* presentes num programa de televisão no Brasil aponta para a diversidade de termos, no discurso dos participantes e na literatura, utilizados para descrever o *stress*, como tensão, pressão e emoção. Diz que a origem do termo é confusa e que seu uso, em língua inglesa, partiu do senso comum para a academia, associado principalmente à Hans Selye.

Ela propõe um glossário sobre o termo, com base em diferentes disciplinas, em que a palavra *stress* aparece, primeiramente, nos trabalhos de Selye em 1959 e a partir daí vão sendo construídos outros termos para falar sobre o *stress*, como: ansiedade, conflito, pressão, ameaça, tensão nervosa, opressão, desconforto, adversidade, adrenalina, cansaço, frustração, dificuldade e emoção (COCCHIOLA, 2004, p.20):

Atualmente o discurso sobre o *stress* apresenta muitas definições diferentes e, por vezes, contraditórias. No entanto, apesar da falta de precisão conceitual,

alguns temas e argumentos comuns podem ser identificados, sendo possível dizer que há um discurso reconhecível sobre *stress*. (WAINWRIGHT; CALNAN, 2002).

Para Marilda Lipp, uma das autoras cujas pesquisas sobre o tema são mais difundidas no Brasil, o *stress* é uma reação do organismo que envolve fatores psicológicos, físicos, mentais e hormonais. Ele acontece diante da necessidade de adaptação a um evento que pode ser positivo ou negativo. Em sua faceta negativa, o *stress* é excessivo e ocorre quando a pessoa esgota sua capacidade de adaptação à mudança e pode causar adoecimento. Para a autora o *stress* excessivo afeta cinco áreas da vida do indivíduo: social, afetiva, profissional, espiritual e da saúde, comprometendo sua qualidade de vida (LIPP, 2001).

O *stress* positivo ocorre de maneira branda, como uma primeira reação ao stressor, ocorrendo a produção de adrenalina, culminando numa fase de alta produtividade. O *stress* ideal é quando a pessoa consegue manejar as “fases de alerta” de modo que haja alternância entre estar em alerta e um estado de homeostase (LIPP; MALAGRIS, 1995). Recentemente a autora (LIPP, 2000) acrescentou a fase de “quase exaustão” ao modelo trifásico do *stress* de Selye (que será explicado adiante), entre a fase de resistência e exaustão, criando um modelo “quadrifásico” do *stress*.

Vasconcellos (2002) apresenta um modelo de *stress* biopsicossocial, ligado a psiconeuroimunologia, considerando o *stress* como uma alteração de cunho fisiológico em resposta a uma situação que exija uma reação mais intensa do que sua atividade orgânica normal. Essa concepção do *stress* considera stressores endógenos e exógenos que levariam ao desequilíbrio homeostático do organismo, sendo a homeostase compreendida por ele como um estado dinâmico de relativo equilíbrio ou desequilíbrio. O autor distingue duas formas diferentes de *stress* (VASCONCELLOS, 2002). O eustress, sua forma benéfica, é responsável por impelir o indivíduo à ação e ocorre em situações agradáveis como o nascimento de um filho ou uma promoção no trabalho, por exemplo. Já sua face ruim, o distress, corresponde às manifestações de esgotamento emocionais e físicas já discutidas.

Para Limongi-França e Rodrigues (2002) o *stress* especificamente relacionado com o trabalho é definido como

[...] as situações em que a pessoa percebe seu ambiente de trabalho como ameaçador às suas necessidades de realização pessoal e profissional e/ou a sua saúde física ou mental, prejudicando a

interação desta com o trabalho e com o ambiente de trabalho, à medida que esse ambiente contém demandas excessivas a ela, ou que ela não contém recursos adequados para enfrentar tais situações. (p. 36)

No ambiente de trabalho alguns fatores são considerados stressores: demandas além das condições de produção, baixo poder de decisão e controle, longas jornadas de trabalho, pressão no trabalho, problemas de comunicação, excesso de competição no ambiente de trabalho, excesso de burocracia etc (ZANELLI, 2010).

Há um conjunto de esforços para lidar com esses estímulos stressores: seriam estratégias que ajudam a manter o equilíbrio do organismo, na medida em que mobilizam esforços para diminuir o *stress*, de acordo com as informações obtidas internamente (capacidade psíquica para lidar com o stressor) e externamente; vale destacar que o enfrentamento (*coping*) não necessariamente é consciente. Sendo assim, considera-se que há alguns fatores determinantes do *stress*: a personalidade, a constituição orgânica, a avaliação da percepção, as expectativas da pessoa, os contextos organizacionais, as expectativas do ambiente e as estratégias de enfrentamento. O *stress* ocupacional poderia ser detectado observando algumas características das organizações (greves, atrasos, absenteísmo, rotatividade, baixa produtividade, doenças, afastamentos, etc.) e dos grupos (politicagem, hostilidade, discussões, trabalho isolado, dependência do líder, etc.) (LIMONGI-FRANÇA; RODRIGUES, 2002).

De acordo com a WHO (World Health Organization), a maior parte das causas de *stress* laboral está relacionada à forma como o trabalho é organizado e gerido (WORLD HEALTH ORGANIZATION, 2003). Especialistas na área e a literatura disponível apontam nove categorias de “perigos” relacionados à gênese do *stress* organizacional (p.7). São eles:

CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO
Características do posto de trabalho
<ul style="list-style-type: none"> • Tarefas monótonas, maçantes e triviais • Falta de variedade • Tarefas desagradáveis • Tarefas que produzem aversão
Volume e ritmo de trabalho
<ul style="list-style-type: none"> • Excesso ou escassez de trabalho • Trabalhos com prazos muito restritos
Horário de trabalho
<ul style="list-style-type: none"> • Horários de trabalho estritos e inflexíveis • Jornadas de trabalho muito extensas e fora do horário normal • Horários de trabalho imprevisíveis • Sistemas de turnos mal concebidos
Participação e controle
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de participação na tomada de decisões • Falta de controle (por exemplo, sobre os métodos de trabalho, sobre o ritmo de trabalho, sobre o horário de trabalho e entorno laboral)
CONTEXTO LABORAL
Perspectivas profissionais, status e salário
<ul style="list-style-type: none"> • Insegurança no trabalho • Falta de perspectivas de promoção profissional • Promoção excessiva ou insuficiente • Atividade pouco valorizada socialmente • Remuneração por produção • Sistemas de avaliação de produtividade injustos e pouco claros • Excesso ou carência de capacidade para o posto
Papel na organização
<ul style="list-style-type: none"> • Papel indefinido • Conflito de papéis dentro do mesmo cargo • Responsabilidade por outras pessoas • Atender constantemente a outras pessoas e seus problemas
Relações interpessoais
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisão inadequada, desequilibrada e que não proporciona apoio • Más relações com companheiros de trabalho • Intimidação, assédio e violência • Trabalhos isolados ou solitários • Ausência de procedimentos estabelecidos para a resolução de problemas e queixas
Cultura Institucional
<ul style="list-style-type: none"> • Má comunicação • Liderança inadequada • Falta de clareza nos objetivos e na estrutura da entidade
<i>continua</i>

Relação entre a vida familiar e laboral
<ul style="list-style-type: none"> • Exigências conflituosas entre a vida laboral e a vida familiar • Falta de apoio no trabalho com relação aos problemas familiares • Falta de apoio na família com relação aos problemas laborais

Quadro 1 - Características organizacionais que causam o *stress*

3.1.1. A construção de um conceito

O objetivo aqui é explorar como o conceito de *stress* vem sendo historicamente produzido e validado e, conseqüentemente, as “soluções” (intervenções) voltadas ao *stress* apresentadas por este discurso. A essência do que se buscará argumentar pode ser muito bem traduzida por um trecho de Pollock (1988):

[...] a percepção geral que as pessoas têm, de que o *stress* é uma parte integrante da vida diária, pode não ser devido somente às mudanças estruturais que ocorreram na sociedade, mas ao espetacular sucesso da difusão e popularização das várias teorias sobre *stress* que ocorreu nas últimas décadas, por meio dos numerosos cientistas sociais e comportamentais que assumiram esse tema de pesquisa. (p. 383, tradução nossa)

Acredita-se que hoje se vive num mundo mais stressado, com o aumento da velocidade da informação, com o surgimento de novas tecnologias, da internet, das mudanças no trabalho e nas relações (POLLOCK, 1988), porém há dois problemas com esse argumento (NEWTON, 2005): primeiro que não é possível saber se realmente as pessoas tornam-se mais stressadas porque a habilidade de referir-se stressada depende, primordialmente, da habilidade em aprender a linguagem do *stress* e os parâmetros do discurso sobre o *stress*. Um exemplo bastante ilustrativo apresentado por Newton (2005) pede que se imagine pesquisando a experiência de trabalho de uma pessoa em 1904 e de outra, com o mesmo trabalho, em 1994. Provavelmente a pessoa em 1904 não irá relatar sentir *stress*, mas é possível que a de 1994 o faça. Isso significaria que em 1904 existia menos *stress* do que em 1994? Não, e para Newton (2005) o aumento do *stress* relatado nas pesquisas entre 1944 e 1994 é o resultado da popularização do discurso sobre o *stress* que aconteceu após a Segunda Guerra Mundial; as pesquisas sobre o *stress* estariam, portanto,

medindo o poder do discurso sobre o *stress* e não sua incidência. O segundo problema com esse argumento é que se acredita estar mais stressado porque se assume o discurso sobre *stress* como verdade. A questão que se coloca, então, não é se as pessoas estão mais ou menos stressadas ou se o *stress* existe, mas porque elas acreditam nesse discurso como verdadeiro.

Compartilha-se da perspectiva oferecida por Newton (2005) para se compreenderem as práticas discursivas de gestores entrevistados nesta pesquisa e serão utilizados diversos conceitos apresentados em sua obra para se aprofundar a análise crítica dos repertórios. Parafraseando o autor, a compreensão do discurso sobre o *stress* que se busca, aqui, aponta para as relações de poder:

[...] o *stress* não se refere somente ao indivíduo e seus padrões de coping, mas pode refletir relações de poder entre homem e mulher, empregado e empregador, superior e subordinado; avaliação e o coping no *stress* podem ser processos coletivos dependentes de um número de pessoas, em vez de um problema exclusivamente individual; a definição do *stress* representa uma perspectiva limitada das emoções e, como o *stress*, precisa ser visto em relação a diferentes códigos tácitos de repressão emocional em ambientes privados, públicos e organizacionais. Como, todavia, a linguagem do *stress* tem uma origem histórica relativamente recente, pode ser visto como uma rearticulação de significados mais antigos acerca de nós mesmos (NEWTON, 2005, p. 2, tradução nossa).

O discurso corrente sobre *stress* mantém seu foco no indivíduo e em sua habilidade para gerenciar o *stress*. Um discurso que o problematiza ao mesmo tempo em que o normaliza: o *stress* seria inerente à vida moderna, uma epidemia com impactos extremamente negativos na saúde física e mental, sendo vital a distinção entre níveis normais e anormais de *stress* (NEWTON, 2005).

Essa visão do *stress* está presente em todos os tipos de mídia, por exemplo, em revistas femininas que enfatizam como causas dele o desgaste da vida, o desempenho de muitos papéis, demandas no trabalho (administrativas), carreiras patologicamente stressantes, filhos pequenos ou muitos filhos, horas extras, aumento da tecnologia, desequilíbrio entre a família e o trabalho, demissões em massa e pensamentos negativos. Esses exemplos sustentam a ideia de que o *stress* é inevitável e faz parte da vida (KRANZ; LONG, 2002). Com relação ao *stress* no trabalho, o discurso é bastante semelhante, porém incorpora a ideia de que muitas mudanças aconteceram no mundo laboral ao longo dos últimos vinte anos e elas aumentaram as exigências e a pressão sobre os trabalhadores, reduzindo

simultaneamente os seus direitos o que, conseqüentemente, aumentou o *stress* no trabalho e o adoecimento. Como aponta para as causas do *stress*, esse discurso também vem carregado de soluções ou “curas”: seja mudando a organização do trabalho, o estilo de gestão, seja desenvolvendo intervenções terapêuticas voltadas ao trabalhador (WAINWRIGHT; CALNAN, 2002).

Ações nesses três níveis (organização, gestão e indivíduo) reduziriam o *stress* no trabalho, com significativa diminuição nos custos e aumento da produtividade. A efetividade apontada por este discurso apoia-se em experimentos e pesquisas o que confere a ele *status* de verdade (WAINWRIGHT; CALNAN, 2002). A figura abaixo ilustra os principais elementos do discurso sobre o *stress* no trabalho (WAINWRIGHT e CALNAN, 2002, p. 25, tradução nossa):

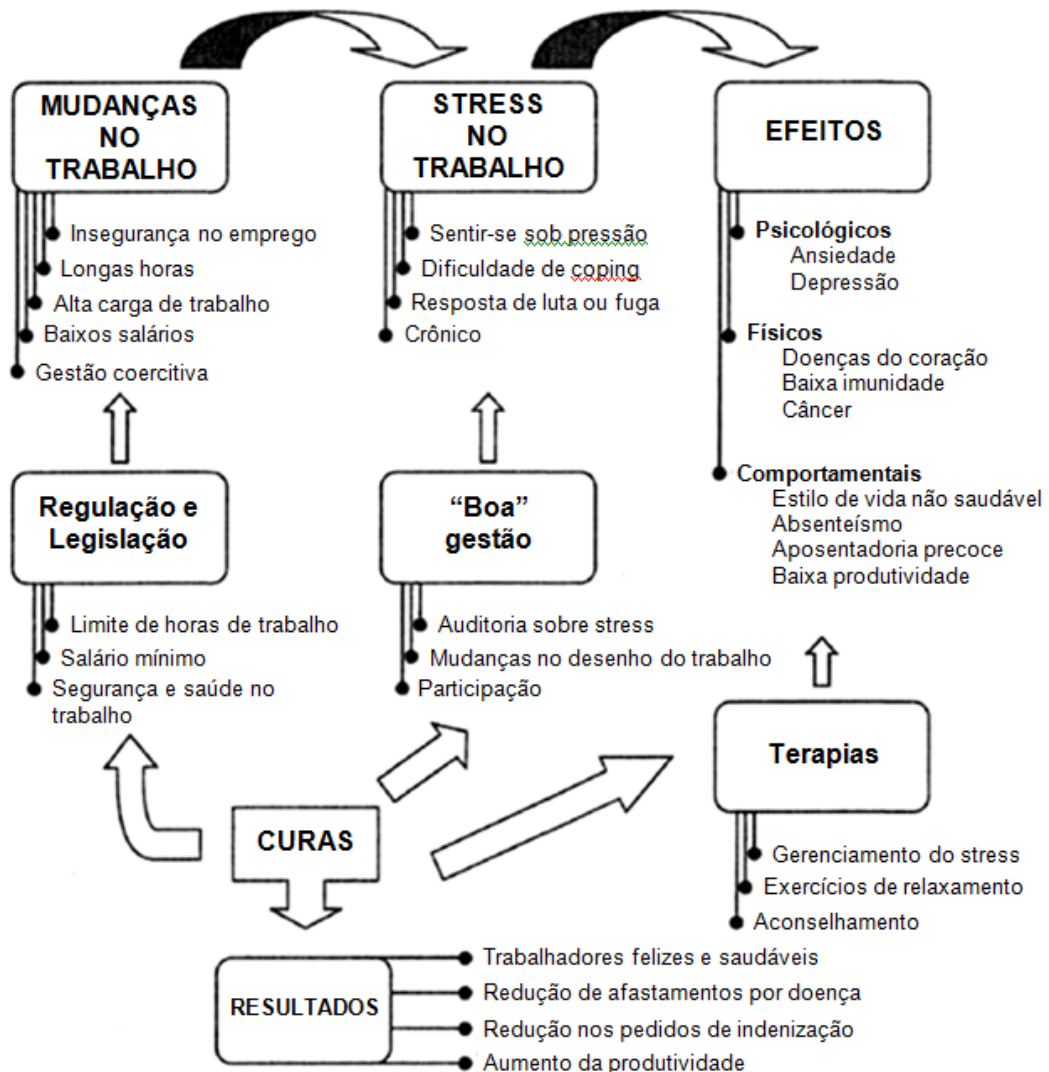


Figura 1- Principais elementos do discurso atual sobre *stress* no trabalho

O discurso sobre o *stress* é contraditório, polissêmico, um discurso que normaliza o *stress* ao mesmo tempo que o patologiza (KRANZ; LONG, 2002; NEWTON, 2005; WAINRIGHT; CALNAN, 2002). No estudo conduzido por HARKNESS; LONG; BERMBACH (2005), por exemplo, mulheres que trabalham em escritórios descreveram que o *stress* é normal e frequente, ou seja, é inevitável e faz parte da rotina de trabalho: o bom empregado deve ser stressado, pois isso é sinônimo de produtividade. O “empregado exemplar” é aquele trabalhador-modelo que deve dar tudo de si, ser competente, responsável e manter o nível de *performance* apesar de todo o *stress*. Em contrapartida, afirmam que há regras emocionais implícitas e, nesse sentido, o *stress* não deve aparecer: deve ser silenciado para que o trabalhador stressado não seja visto como fraco, incompetente, vulnerável ou um criador de problemas dentro da empresa. Como se pode perceber, o discurso sobre o *stress* no trabalho é carregado de contradições e rupturas, ora como consequência normal da vida no escritório, ora como algo patológico, anormal e problemático (HARKNESS; LONG; BERMBACH, 2005).

Boa parte da naturalização do *stress* na vida moderna deve-se a vinculação do conceito à ideia de uma resposta instintiva de luta e fuga que traz a experiência do *stress* para a esfera biológica (NEWTON, 2005). Pollock (1988) afirma que o *stress* tem sido um tema recorrente para explicar diversas doenças, principalmente colapsos nervosos, ataques cardíacos e outros problemas como dores de estômago e de cabeça. O argumento de que o *stress* é causador de diversos problemas de saúde está fortemente presente no discurso atual: como se verá adiante, o grande nome responsável por estabelecer essa relação foi Selye.

A ligação direta que se faz entre *stress* e doenças é justificada com pesquisas e estudos epidemiológicos, um discurso “científico” o que lhe confere *status* de verdade inquestionável. Diversos autores, porém, questionam a naturalidade dessa relação, ou mesmo sua existência (NEWTON, 2005; POLLOCK, 1988; WAINRIGHT; CALNAN, 2002).

Embora ainda existam questionamentos acerca da relação entre *stress* e doenças, parece que o *stress* é, geralmente, assumido pelos pesquisadores como um grande risco à saúde. Junto à pressuposta prevalência do *stress*, sua relação com as doenças ajuda a legitimar o discurso pelas consequências potencialmente catastróficas do *stress* aos indivíduos e organizações (NEWTON, 2005, p. 5, tradução nossa).

Em suma, o efeito de verdade produzido pelo discurso sobre o *stress* acontece na medida em que ele é considerado uma “epidemia” do mundo moderno e de como o sujeito stressado é construído nesse discurso. Como qualquer outro discurso, ele é sustentado por práticas discursivas que permitem às pessoas definirem o que é *stress*, nomeá-lo como um problema grave, falar sobre técnicas de gerenciamento dele, como ele deve ser controlado e acessado.

Wainwright e Calnan (2002) apresentam uma interessante análise do discurso sobre *stress* no trabalho, baseados na tese de que o discurso atual sobre *stress* não é satisfatório, na medida em que os argumentos desse discurso seriam baseados numa interpretação seletiva das evidências científicas e empíricas disponíveis, evidências também questionáveis e passíveis de reformulação.

Tomados esses parâmetros, o trabalho de Wainwright e Calnan (2002) é importante para esta análise porque apresenta uma leitura das contradições e pluralidades existentes no discurso sobre *stress* no trabalho⁴ e ajuda muito a compreensão da construção desse discurso, e da sua desconstrução, já que em boa parte do texto os autores tecem críticas a respeito das crenças subjacentes à noção de *stress* no trabalho. Por exemplo, para eles a alegação de que as mudanças ocorridas nos últimos anos na maneira como o trabalho gerido e organizado causaram o aumento nos níveis de *stress* na população trabalhadora não considera fatores históricos, políticos e sociais. Além disso, os pressupostos sobre a causalidade do *stress* no trabalho são falhas na medida em que a resposta ao *stress* é pouco específica, suas causas pobremente definidas e as alegadas consequências para a saúde física e mental podem ter múltiplas causas e desfechos para o indivíduo. Diante disso, Wainwright e Calnan (2002) afirmam que as propostas de intervenção para a “cura” do *stress* baseiam-se na baixa expectativa da capacidade de o indivíduo lidar com as consequências ambientais, um indivíduo passivo em vez de um agente social ativo.

⁴ Wainwright e Calnan (2002) afirmam que seus estudos se referem- à sociedade britânica, porém acreditam que uma leitura similar pode ser feita sobre os EUA e Europa. É importante, assim, alertar o leitor para o contexto sobre o qual os autores falam e suas limitações ao se trazerem esses conceitos para a realidade brasileira.

3.1.2. A epidemia do *stress* no trabalho

O *stress* no trabalho é, atualmente, considerado uma epidemia, uma questão de saúde pública com consequências graves para as pessoas, empresas e estados (WAINWRIGHT; CALNAN, 2002). Pode-se citar os seguintes exemplos de dados divulgados sobre essa epidemia:

- segundo estimativa da WHO, os transtornos mentais menores acometem cerca de 30% dos trabalhadores ocupados, e os graves, de 5% a 10%;
- a agência federal americana NIOSH (NATIONAL INSTITUTE FOR OCCUPATIONAL SAFETY AND HEALTH, 1998) declara que o *stress* relacionado com o trabalho tornou-se um problema comum nas empresas americanas: segundo o instituto, um quarto dos empregados considera seu trabalho como o principal *stressor* em suas vidas; três quartos dos empregados acreditam que sua geração sofre mais de *stress* do que a geração passada e problemas relativos ao trabalho estão mais fortemente associados com queixas de saúde que qualquer outro *stressor*;
- a International Labour Organization (ILO, 1992) reconhece o *stress* como um dos principais problemas que afetam a saúde dos trabalhadores, envolvendo custos para os indivíduos, empresas e para a sociedade. A prevenção do *stress* laboral está na lista dos principais objetivos da ILO.

Para as organizações, o *stress* se traduziria em aumento nos índices de absenteísmo e de retrabalho, nos custos médicos, nos acidentes de trabalho, além da redução da produtividade e eficiência. Dados publicados pela European Agency for Safety and Health at Work⁵ mostram que:

- mais de 40 milhões de dias de trabalho são perdidos a cada ano no Reino Unido devido a problemas relacionados ao *stress*;

⁵ Research on work-related *stress*, 2000.

- na Austrália, estima-se que o custo com o *stress* ocupacional foi, em 1994, por volta de US\$30 milhões. Sabe-se também que aproximadamente 26% dos trabalhadores que apresentaram alguma lesão ou doença sentem que sofreram de *stress* no trabalho nos últimos 12 meses;
- nos Estados Unidos, mais da metade dos dias perdidos de trabalho devido ao absenteísmo (cerca de 225 milhões de dias) são relacionados ao *stress*.

Como dito, esse cenário informa sobre uma epidemia mundial, em que o *stress* é o grande vilão, tal qual um vírus que se instalou no mundo do trabalho; mas é uma epidemia, mesmo, que se presencia? Seria o *stress* uma questão de saúde pública?

Wainwright e Calnan (2002) fazem este questionamento e concluem que não:

Essencialmente, nossa tese é a de que a epidemia do *stress* no trabalho representa uma resposta individualizada e historicamente específica às experiências adversas no trabalho, em que os trabalhadores internalizam seus problemas como questões emocionais ou de saúde, devido a uma expectativa diminuída sobre seu poder de ação e de resiliência (p. 32, tradução nossa).

A chamada epidemia do *stress*, portanto, seria muito mais do que uma resposta às mudanças que aconteceram na organização do trabalho a partir da década de setenta até os dias atuais. Foi a partir dos anos 70 que teve início a reestruturação produtiva marcada pelo Toyotismo que teria trazido, segundo Ribeiro (2009), instabilidade e imprevisibilidade num movimento contingencial em atendimento ao consumidor, marcado pela flexibilização:

- flexibilização funcional – com redução dos postos de trabalho e das especificações de cada função;
- flexibilização legal e contratual – precarização do trabalho, terceirizações e desregulamentação das condições contratuais de trabalho;
- flexibilização espaço-temporal – diluição dos limites de horário e espaço de trabalho;

- flexibilização salarial – salários fixos são substituídos por novas formas de remuneração atreladas a metas, produtividade etc.

Dizer que se tratou de um movimento contingencial significa que o ambiente externo e suas demandas foram os reguladores da produtividade e da qualidade do produto/serviço oferecido, ou seja, as organizações imprimem um ritmo de olhar para si e para fora o tempo todo a fim de adequarem-se ao mercado. A complexidade cada vez maior teria trazido focos de pressão tanto para as empresas como para os trabalhadores: de um lado as pressões socioeconômicas recairiam sobre os processos organizativos solicitando maior competitividade e eficiência produtiva; de outro os trabalhadores precisavam se adequar às novas maneiras de organizar o trabalho e à instabilidade.

A mudança produtiva também construiu, para Ribeiro (2009), um discurso contraditório em que se buscava um trabalhador competitivo e, ao mesmo tempo, cooperativo, um trabalhador individualista e pronto ao trabalho em equipe, etc; o trabalhador tornara-se responsável pelo desenvolvimento de sua carreira e competências. As contradições também estariam nos processos de trabalho onde coexistiriam a burocracia taylorista-fordista com a “flexibilidade” e competitividade toyotista. No Brasil, como diz Ianni (1992) existiriam condições laborais precárias convivendo com métodos modernos de gestão criando um abismo entre a realidade vivida pelo trabalhador e os modelos administrativos empregados. O resultado seria um elevado número de trabalhadores adoecidos e stressados devido ao alto nível de pressões e exigências, sem que lhes fossem dadas condições suficientes e ou adequadas para que essas atividades sejam realizadas.

Essas mudanças foram consideradas negativas para o trabalhador (como insegurança no trabalho, aumento das horas no trabalho e da carga de trabalho, redução dos salários, etc) criando-se uma dicotomia, nostálgica, entre este cenário com uma espécie de “anos dourados” aonde o trabalho era muito melhor e menos stressante. Mas será que realmente houve uma época onde o trabalho era melhor do que hoje? Localizar o aumento do *stress* no trabalho neste período de recentes mudanças é central para o discurso corrente sobre o tema, porque apresenta uma resposta plausível sobre o porque a epidemia do *stress* surgiu neste momento histórico. (WAINWRIGHT; CALNAN, 2002)

Para Wainwright e Calnan (2002) considerar que estas mudanças provocaram um aumento nos níveis de *stress* ignora fatores sociais e históricos importantes. Por exemplo, um dos resultados dessas mudanças foi a erosão da possibilidade de ações no âmbito coletivo; aliado a isso, houve um aumento da consciência da vulnerabilidade física e mental do trabalhador, e de uma cultura da vitimização e da terapêutica (medicalização). Esses elementos fazem parte da matriz que permite a interpretação de coisas ruins no trabalho como *stress*. Ou seja, este tipo de análise pressupõe que houve aumento do *stress* no trabalho, sem o questionamento da construção discursiva (carregada de poder) do próprio conceito e seus desdobramentos.

Em vez de assumir o *stress* no trabalho exclusivamente como uma resposta automática às mudanças nas características do trabalho, nós precisamos considerar os fatores que levam ao crescimento na interpretação de situações adversas no trabalho no idioma psicomédico, em vez de considerá-lo em termos de estratégias políticas tradicionais e relações industriais. A erosão da solidariedade no local de trabalho, a exaustão das alternativas de mercado socialistas e a redução do poder dos sindicatos têm desgastado a viabilidade de soluções coletivas para os problemas no trabalho. E o aumento da consciência da vulnerabilidade física e mental, associadas com o crescimento da cultura da vitimização e do estado terapêutico têm também encorajado os trabalhadores a interpretar suas experiências em termos pessoais e emocionais. (WAINWRIGHT; CALNAN, 2002, p. 26-27, tradução nossa)

3.1.3. Uma história sobre o conceito de *stress*

O discurso científico sobre o *stress* no trabalho se desenvolveu a partir de um contexto social, político e ideológico específico. A noção do *stress* como se concebe hoje é relativamente recente: sua popularização, como se verá, deveu-se principalmente à Segunda Guerra Mundial, quando o *stress* foi aceito como vocábulo científico. Pode-se citar como grandes expoentes nesse sentido as pesquisas de Selye e Cannon, fundamentadas em concepções Darwinistas e eugenistas, as pesquisas de Lazarus no laboratório da US Air Force e o movimento escandinavo, cujas principais contribuições vieram dos trabalhos de Robert Karasek e Thores

Theorell, que tornou o tópico “*stress* no trabalho” uma questão de saúde ocupacional e epidemiológica.

O intuito não é afirmar que o *stress* não existe: o próprio poder e impacto que o conceito exerce na ciência e no público em geral sugere que o *stress* é um termo importante para descrever situações vivenciadas no dia a dia. A questão, então, está em rejeitar a noção de que o *stress* foi “descoberto” e trabalhar pela compreensão de como ele vem sendo construído, seus usos e sentidos.

A chamada pré-história do conceito, que construiu as bases do que hoje se chama de *stress*, está na teoria social darwinista e no movimento eugenista (NEWTON, 2005; WAINRIGHT; CALNAN, 2002). A teoria social darwinista, em suma, transfere para o campo das relações sociais as ideias de seleção natural e adaptação, afirmando que riqueza e poder, por exemplo, seriam resultantes da seleção natural ou que o instinto seria o componente central do comportamento humano. Como consequência houve uma naturalização de problemas sociais e comportamentais, além da promoção do movimento eugenista cujo principal argumento era que a sociedade moderna dificultou o processo de seleção natural, protegendo os mais fracos e pobres e propiciando sua reprodução em padrões superiores aos das classes médias e altas. O social darwinismo e o movimento eugenista tiveram seu ápice no período anterior à guerra, exatamente quando Cannon e Selye estabeleciam suas teorias sobre o *stress*: o modo como o homem foi concebido e estudado nesta época está intimamente ligado a esses pressupostos.

A maneira como Walter Cannon utilizou a palavra “*stress*” em 1914 ao cunhar o termo “*emotional stress*” era bem diferente de como é utilizada hoje. Cannon era professor de Fisiologia na Universidade de Harvard e seus estudos estavam particularmente interessados em compreender as respostas fisiológicas a estímulos ambientais. Assim, em 1914 descreveu, sob um ponto de vista darwinista, como o organismo reagia a estímulos “*stressores*”: as reações de luta e fuga associadas ao *stress* seriam comportamentos instintivos, de adaptação às ameaças ambientais necessários à sobrevivência. Especificamente, apresentou um modelo homeostático, em que o *stress* não era ruim, pois, afastado do estímulo, o indivíduo voltaria ao seu estado “normal”. (WAINRIGHT e CALNAN, 2002)

Há poucos indícios nos escritos de Cannon de que a resposta de *stress* poderia ter efeitos prejudiciais à saúde física ou mental. E é

aqui que Cannon entra em contradição com o discurso contemporâneo sobre *stress*, em que é dada maior ênfase às consequências adversas do *stress* [...]. O comprometimento de Cannon com o princípio da homeostase não deixa espaço para a possibilidade da resposta do *stress* ser nociva (p.36, tradução nossa).

A compreensão das ideias de Cannon é essencial para os propósitos deste trabalho, pois ainda hoje o *stress* é considerado como uma batalha entre a biologia humana (ou os instintos de luta e fuga) e o estilo de vida moderno. Seríamos como homens das cavernas vivendo numa sociedade extremamente complexa e stressante, “lutando” ou “fugindo” das ameaças do cotidiano. A única coisa a fazer, assim, seria aprender a lidar com nossos instintos. (NEWTON, 2005)

Contudo há várias limitações na glorificação da natureza e dos instintos naturais. Primeiro, a imagem representada da ‘sociedade primitiva’ é aquela em que o mundo social praticamente não existe. O que é retratado é uma sociedade em que a vida é muito simples e os únicos stressores são provenientes do encontro ocasional com um predador [...]. Agora nós estamos aprisionados em um mundo bem mais complexo e socializado, mas a explicação para nosso *stress* não repousa, fundamentalmente, nessa complexidade social, mas seria o resultado de nosso instinto natural, porém obsoleto (NEWTON, 2005, p.22, tradução nossa).

Essa explicação biologizante e evolutiva do *stress* promove uma visão individualizada do fenômeno, já que coloca sua gênese em fatores biológicos que só podem ser mudados se se aprender a lidar com eles. O argumento da Idade da Pedra apresenta muitas semelhanças com as conceituações presentes nas representações do *stress* na mídia, em que o indivíduo é responsável por lidar com a suposta inevitabilidade do fenômeno natural do *stress* (NEWTON, 2005).

Apesar de Cannon ter sido o primeiro a falar em *stress*, foi Hans Selye quem formulou a teoria e que tornou o conceito mundialmente conhecido. Hans Selye foi endocrinologista e pesquisador na McGill University em Montreal. Ele foi o principal responsável pela divulgação do termo, tanto na comunidade científica, quanto para o público em geral, publicando em revistas como *Time* e *Reader's Digest*, por exemplo (WAINRIGHT; CALNAN, 2002). Seus estudos ampliaram as descobertas de Cannon, associando o *stress* a consequências ruins para a saúde, ou seja, o patologizando. Outra contribuição importante foi a inclusão dos stressores psicológicos ao que já havia sido descrito por Cannon.

Selye chamou de “Síndrome Geral da Adaptação” as reações do organismo ao ser submetido a situações que exigem esforço de adaptação: o *stress* seria um processo psicofisiológico do corpo desencadeado por um agente (situação ou fatores psicológicos chamados de stressores), avaliados pela pessoa como ameaça à sua integridade. Fisiologicamente o *stress* desencadearia um conjunto de respostas adaptativas do indivíduo aos stressores que correspondem às respostas do organismo em situações de luta ou fuga, tendo no cerne de seu funcionamento a liberação de adrenalina, levando a contração das artérias periféricas, aumento da frequência cardíaca, pressão arterial, com o objetivo de que o sangue circule mais rápido, com mais oxigênio e nutrientes para os tecidos (SELYE⁶, 1975 apud WAINRIGHT; CALNAN, 2002).

O modelo da Síndrome Geral de Adaptação compreende três estágios: a reação inicial ao stressor é chamada de “**alarme**” e é uma primeira tentativa do organismo de adaptar-se ao stressor. Caso a situação perdure e o organismo não volte a homeostase segue a fase de “**resistência**”. Na continuidade do processo, com a superexigência do organismo, podem ser desenvolvidas doenças graves ou até a morte. Essa seria a chamada fase de “**exaustão**”. Os sintomas na fase de “**alarme**” são predominantemente físicos, como taquicardia, pressão no peito, insônia, esgotamento, irritabilidade, fadiga crônica etc. Na fase de “**resistência**” estes sintomas difusos desaparecem e há a mobilização de um único órgão, aparecendo aí sintomas de ordem psíquica e emocional, como ansiedade, depressão, medo, nervosismo, impotência sexual, isolamento social, oscilação de apetite etc. Por fim, quando o organismo entra na fase de “**exaustão**” há o adoecimento do órgão super-exigido na fase de resistência. (VASCONCELLOS, 1992)

Na década de 50 Selye foi convidado a integrar a American Psychological Association, divulgando o conceito entre os psicólogos de forma acrítica, segundo Wainright e Calnan (2002)⁷. A expansão de sua teoria deveu-se não só ao seu trabalho experimental, mas principalmente pelo impulso que a Segunda Guerra Mundial deu às pesquisas sobre o *stress* psicológico: a guerra também foi crucial

⁶ SELYE, H. **Stress without Distress**. New York: Signet, 1975

⁷ É importante frisar que, para muito além da discussão da “validade científica” das pesquisas de Selye ou de sua coerência enquanto aporte teórico, buscamos aqui compreender como a “verdade” atribuída ao *stress* se apresenta em nosso cotidiano e quais as práticas discursivas que o sustentam.

para a aceitação da relevância do conceito do *stress* como um termo explicativo legítimo. Selye foi profundamente influenciado no pós-guerra pela atenção dada aos fatores psicológicos associados ao *stress* (NEWTON, 2005), mais especificamente, ele foi consultor especialista em *stress* para o Surgeon General do exército Americano entre 1947 e 1957, incorporando os “stressores psicológicos” à sua teoria neste período.

Além de propiciar evidência empírica para informar suas teorizações, a Guerra também permitiu a Selye conquistar o apoio de instituições militares na promoção de pesquisas sobre *stress* no período imediatamente posterior à guerra. Como observado por Viner⁸, foi a habilidade de Selye em formar alianças com os militares (e outros grupos poderosos) que desempenhou um papel fundamental na promoção da teoria sobre *stress*, muito mais do que o apoio de seus colegas acadêmicos fisiologistas que eram, em sua maioria, críticos ao seu trabalho (WAINRIGHT; CALNAN, 2002, p.39, tradução nossa).

Devido aos esforços de divulgação promovidos por Selye, sua teoria do *stress* estava bem consolidada na psicologia no final da década de 60. Wainright e Calnan (2002) argumentam que diversos teóricos foram incorporando e utilizando a noção de *stress* de maneira imprecisa e inconsistente, isso porque Selye teria falhado em estabelecer uma definição precisa do termo ou impor certa hegemonia teórica nessas várias vertentes que adotaram o conceito, principalmente dentro da psicologia.

O desenvolvimento das pesquisas sobre *stress* psicológico deveu-se, principalmente, por causa da Segunda Guerra Mundial, por dois motivos: primeiro porque era necessário selecionar soldados que não sucumbissem em situações de extrema pressão (ou muito stressantes, no caso), segundo porque havia o receio de que a guerra tivesse como resultado um grande número de pessoas sofrendo de neuroses e problemas mentais, tanto os soldados como a população em geral (NEWTON, 2005).

Enquanto a preocupação com o *stress* aparecia na literatura sobre as psiconeuroses, havia pouco desenvolvimento de qualquer coisa semelhante a uma teoria sobre *stress*. Em grande medida, o *stress* era sinônimo do medo diante do combate, e a preocupação dos psiquiatras era, principalmente, com o que eles chamavam de

⁸ VINER, R. Putting *stress* in life: Hans Selye and the making of *stress* theory, *Social Studies of Science*, n.29, v. 3, p.391–410, 1999.

predisposições neuróticas ou psicopatas ao *stress*. Todavia alguma tecnologia sobre *stress* foi desenvolvida durante a guerra. (p. 29, tradução nossa)

Nos EUA os psicólogos e psiquiatras da equipe do Office of Strategic Services (OSS) foram responsáveis pelo desenvolvimento de uma série de testes para seleção de soldados, entrevistas para investigação de aspectos relacionados com o *stress* e *stress* pós-traumático. As tecnologias ali utilizadas não levaram a estruturação de uma teoria do *stress* bem desenhada, mas influenciaram a criação de testes similares pela US Army Air Forces Psychology Program para a seleção de pilotos. Os trabalhos desse laboratório promoveram o maior programa de pesquisa sobre *stress* e desempenho, coordenado por Richard Lazarus.

Assim como Selye, Lazarus ainda hoje é uma referência nesse campo, principalmente seus desenvolvimentos acerca do enfrentamento frente a estímulos stressores.

De acordo com Lazarus e Folkman (1984) os estímulos stressores passam por três avaliações:

- a) **primária:** ocorre no nível do sistema límbico, tálamo e hipotálamo, quando o indivíduo define as demandas como stressantes ou não, resultando nas categorias 'perigo' e/ou 'desafio';
- b) **secundária:** processa-se cognitivamente para avaliação e preparo da reação do organismo, concentrando-se na procura de possibilidades e estratégias para reagir ao stressor (*coping*)
- c) **reavaliação:** acontece após a ação do organismo, conscientemente, reavaliando a estratégia utilizada com base no sucesso (ou não) alcançado.

As descobertas desse período forneceram um arcabouço empírico bastante alinhado com as necessidades das áreas de gestão de recursos humanos, principalmente em relação ao desempenho individual na associação entre *stress* e desempenho, porém o foco deixa de ser o *stress* em geral e passa a ser o *stress* no trabalho (WAINRIGHT; CALNAN, 2002).

Na década de 1950, o conceito de *stress* já se havia configurado como um tópico acadêmico importante. Nesse período os pesquisadores da Universidade de Michigan desenvolveram uma linha de pesquisa sobre o *stress* no trabalho que

dominaria o campo pelas próximas duas décadas: a chamada “teoria dos papéis”. Informados pelos avanços das pesquisas sobre o *stress* promovidas durante Segunda Guerra Mundial e inspirados pela psicologia de Kurt Lewin, tinham como foco percepções individuais e expectativas, liderança, conflito de papéis e a estrutura organizacional, associados à produtividade e performance. (NEWTON, 2005)

Outra linha alternativa de compreensão do *stress* no trabalho se desenvolveu a partir do movimento social democrata. A abordagem escandinava concentrou-se nas características laborais como causas do *stress* nos trabalhadores, apontando o *stress* como uma questão de saúde ocupacional e chamando a atenção dos empregadores sobre sua responsabilidade em cuidar para que os trabalhadores não ficassem stressados. Seu desenvolvimento culminou numa compreensão epidemiológica do *stress* cujos principais representantes são Robert Karasek e Thores Theorell (WAINRIGHT; CALNAN, 2002)

Esse clima político progressista deu origem há muitos focos diferentes de pesquisa que se concentravam nas características do trabalho e na saúde ocupacional, mais do que as experiências subjetivas dos trabalhadores e a performance nas tarefas. O objetivo principal era melhorar as condições de trabalho, mais do que simplesmente aumentar a produtividade (p.42, tradução nossa).

O Modelo Demanda-Controle de Karasek (1979) (Job Strain Model), por exemplo, associa as demandas e os recursos de enfrentamento como os fatores que, em proporções determinadas, causariam o *stress* no trabalho. Karasek foi um dos primeiros a associar as relações sociais no ambiente de trabalho ao *stress*, sendo seu foco o modo de organização do trabalho (ALVES *et al.*, 2004).

O modelo Demanda-Controle propõe o estudo de duas dimensões laborais para explicar o fenômeno do *stress* ocupacional: o controle sobre o trabalho e a demanda psicológica resultante deste, além de outros aspectos correlacionados, como suporte social no trabalho, ambiente, demandas físicas e insegurança no emprego. O controle no trabalho compreenderia dois componentes:

- a) O controle relacionado ao grau de habilidades e conhecimentos necessários ao trabalhador para realizar seu trabalho e suas atividades;
- b) O controle relacionado ao limite de tomada de decisão acerca do trabalho.

Além disso, inclui-se aqui a capacidade individual para tomar decisões e a influência do grupo de trabalho. Diante desse quadro, espera-se que a população ocupante de cargos que exigem maior carga mental seja acometida por sintomas de *stress*.

Resumidamente o Modelo Demanda-Control pode ser expresso no seguinte gráfico (ARAÚJO; GRAÇA; ARAÚJO, 2003, p. 994):

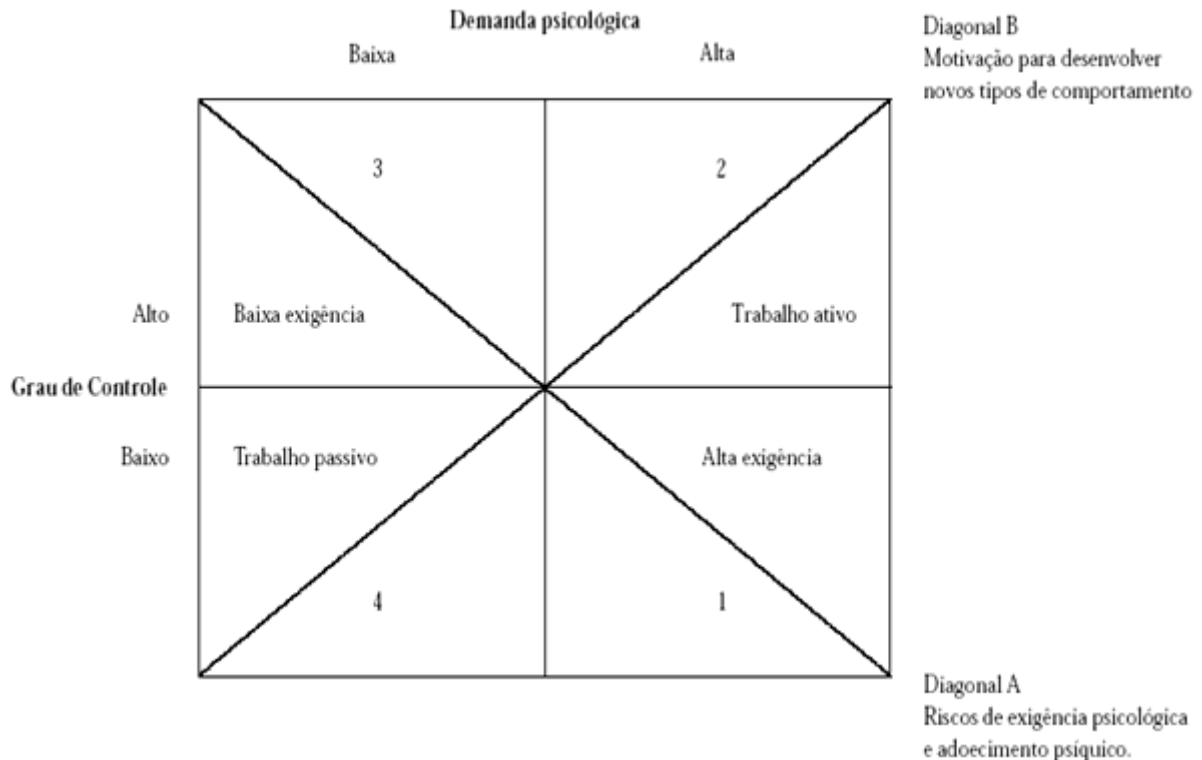


Figura 2 - Modelo demanda-control. Grau de controle versus a demanda psicológica

A diagonal “A” representa o risco de distúrbios psicológicos e de doença física. A diagonal “B” evidencia a motivação para desenvolver novos padrões de comportamento. A situação se agrava quando as exigências do trabalho são altas e o controle é baixo.

Wainright e Calnan (2002) apontam que o movimento escandinavo, ao trazer o *stress* no trabalho para a esfera epidemiológica, foi um dos responsáveis pela despolitização da questão do *stress* e pela “vitimização” do trabalhador, já que, o *stress* sendo visto como uma questão de saúde ocupacional, trouxe aos empregadores a responsabilidade de desenvolver medidas para sanar esse risco (tal como outros riscos ocupacionais) e oferecer medidas de compensação para o *stress* causado pelo trabalho. A posição que o trabalhador ocupa nesta equação é de um sujeito responsivo, apenas, em que o *stress* é a reação inevitável às intempéries do

trabalho; a vitimização ocorre devido ao sofrimento do trabalhador diante das más condições de trabalho e ao *stress* que, visto como um problema de saúde ocupacional, deve ser tratado como doença (a questão da vitimização e sua relação com a medicina será melhor explorada adiante).

Mais do que conceber o trabalhador como um agente social em um contexto político e histórico específico, os epidemiologistas construíram a “vítima do *stress* no trabalho” como um sujeito inserto no discurso médico, por exemplo, como alguém que está sofrendo de uma doença. Nesse sentido, o trabalhador não é mais um agente político lutando por melhores condições de trabalho como um fim em si mesmo, mas um “corpo” vulnerável a ser protegido dos riscos presentes no ambiente de trabalho que podem causar problemas de saúde físicos e mentais. A luta política para superar a impotência e a alienação é transformada em uma questão de saúde e segurança ocupacional em que “demandas de trabalho”, “poder de decisão”, “habilidade de escolha” e “suporte social” têm um significado puramente etiológico (WAINRIGHT; CALNAN, 2002, p.43, tradução nossa).

Diversas disciplinas participaram da construção do conceito de *stress* e *stress* no trabalho. Resumindo, pode-se apontar algumas contribuições de cada uma delas (WAINWRIGHT; CALNAN, 2002):

- epidemiologia: é o tipo de aproximação que teve mais influência no discurso sobre *stress*. Mostra que ele seria a maior causa de doenças e que está presente na sociedade a ponto de ser considerado uma epidemia; os problemas e situações adversas no trabalho seriam considerados agentes capazes de gerar problemas de saúde, do mesmo modo que a poeira poderia causar problemas respiratórios.

O problema com a concepção epidemiológica do *stress* no trabalho não é somente que a relação entre as características do trabalho e os desfechos para a saúde são questionáveis em relação a sua metodologia, mas que ela falha em apreender o papel da consciência na mediação dessa relação (WAINWRIGHT; CALNAN, 2002, p. 25, tradução nossa).

- psicologia: como o foco da epidemiologia são as condições de trabalho, o olhar da psicologia vai em direção ao indivíduo e no seu papel na avaliação dos agentes stressores, bem como na sua capacidade de lidar com eles. O *stress* no trabalho é considerado uma função da relação entre as

características do trabalho e a maneira como a pessoa lida com elas. A crítica feita pelos autores é que o foco na pessoa subestima o papel da esfera social nesse processo, resumindo as soluções ao indivíduo;

- fisiologia: a fisiologia participa nesse processo informando sobre as mudanças que ocorrem no corpo com o *stress*;
- psiconeuroimunologia: diversos estudos apontariam a relação entre o *stress* e a redução da efetividade do sistema imunológico;
- econeurocardiologia: estabelece um paralelo entre os estímulos ambientais, os sistemas nervoso e cardiovascular e o desenvolvimento de doenças (WAINWRIGHT; CALNAN, 2002).

Para os autores, as produções e metodologias empregadas por cada uma dessas disciplinas podem ser questionadas. Apesar de serem apontadas como as grandes “fontes” dos discursos sobre o *stress* há pouca relação entre o discurso leigo sobre *stress* no trabalho e os apontamentos científicos das disciplinas descritas acima, ou seja, o discurso corrente sobre o *stress* seria construído a partir de partes não relacionadas e/ou contraditórias desses discursos científicos, sem qualquer visão crítica.

Enquanto muitos dos temas que aparecem no discurso científico sobre *stress* podem ser encontrados no discurso leigo, as evidências são frequentemente empregadas de maneira seletiva, ignorando os problemas metodológicos e conceituais, e os argumentos e conclusões subsequentes vão além das evidências (WAINWRIGHT; CALNAN, 2002, p. 77, tradução nossa)

3.2. INTERVENÇÕES PARA O STRESS

Será apresentado, a seguir, um recorte das teorias sobre intervenções para o *stress* em empresas e seus principais elementos. O objetivo é ampliar a visão sobre esse campo, auxiliar a compreensão do que vem sendo realizado nas empresas e dos repertórios utilizados para falar sobre os programas.

Uma intervenção para o gerenciamento do *stress* consiste em qualquer atividade ou programa proposto pela organização cujo objetivo seja reduzir a presença dos stressores relacionados ao trabalho e ajudar os indivíduos a minimizar

os resultados negativos desses stressores (IVANCEVICH et al, 1990). Os autores sugerem um modelo teórico para desenvolver, implementar e avaliar esse tipo de intervenção. Esse modelo propõe que o programa deve atuar em três níveis:

- a) na intensidade dos stressores no local de trabalho;
- b) na avaliação que os trabalhadores fazem das situações stressoras;
- c) na habilidade dos empregados em lidarem com as consequências do *stress*.

O campo de atuação dessas intervenções varia muito, podendo ter sua linha de ação na organização do trabalho, no trabalhador ou intervenções combinadas. Aquelas referentes à organização do trabalho podem incluir mudanças na estrutura organizacional, treinamentos, aumento do poder de decisão e autonomia e clima organizacional. As segundas pretendem agir no comportamento do indivíduo, ensinando estratégias de coping e negociação. Já as últimas mesclam os dois tipos anteriores. As intervenções voltadas para o indivíduo são mais fáceis de serem implementadas por seu baixo custo e por não entrarem em conflito com as práticas organizacionais, mais complexas de serem modificadas.

No Brasil, as intervenções voltadas para o indivíduo parecem ser mais efetivas em ambientes organizacionais que permitam mais autonomia ao empregado, pois nesse caso há maior liberdade de escolha quanto às estratégias de coping que serão utilizadas (MURTA; LAROS; TRÓCCOLI, 2005). Em locais em que há baixo controle e poder de decisão por parte do trabalhador, intervenções com foco em mudanças na organização parecem obter melhores resultados (MURTA; TRÓCCOLI, 2007). As intervenções mais comuns são as que possuem estratégias de prevenção secundárias focadas no indivíduo, envolvendo educação em técnicas de *coping*, treino cognitivo-comportamental, meditação relaxamento, treino respiratório, exercícios físicos e de organização do tempo (RICHARDSON; ROTHSTEIN, 2008).

Os programas voltados ao *stress*, tipicamente, seguem este padrão e buscam ajudar o indivíduo a lidar com o *stress*, agindo pouco sobre as outras dimensões do problema (NATIONAL INSTITUTE FOR OCCUPATIONAL SAFETY AND HEALTH, 1998). A International Labour Organization (INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION, 1992) aponta que, apesar de ser o tipo de intervenção mais

adotada (programas focados no indivíduo) não é a mais efetiva em longo prazo, atuando nos sintomas e não prevenindo seu aparecimento: para serem bem sucedidos devem ser abordados tanto fatores individuais como organizacionais, precisando para isso agir em três níveis (HURRELL; MURPHY, 1996):

- **nível primário:** identificação e eliminação (ou atenuação) dos stressores existentes na organização;
- **nível secundário:** intervir, individual ou coletivamente, ensinando aos trabalhadores estratégias de *coping*;
- **nível terciário:** auxiliar os trabalhadores no tratamento dos sintomas do *stress*.

Não existe um modelo pronto para a elaboração e gestão desses programas (ILO, 1992). Como o problema em si é multicausal as soluções deveriam atender as especificidades de cada caso, por isso incluindo tanto as abordagens preventivas como curativas.

Apesar de as intervenções individuais serem as mais divulgadas e utilizadas, para Zanelli (2010), elas apresentam problemas tanto de eficácia quanto éticos.

[...] Em termos éticos a crítica surge porque as intervenções colocam o problema de aumento de *stress* ou diminuição de bem-estar em alguma incompetência das pessoas, isentando de responsabilidades os agentes organizacionais na construção das situações adversas vividas no contexto de trabalho (p. 47).

Dada a complexidade do fenômeno, o autor aponta, porém, para a necessidade de que ações individuais e organizacionais sejam complementares, ou seja, que os programas levem em consideração as condições de trabalho e a forma como cada indivíduo lida com essas condições.

Muitos estudos têm sido desenvolvidos, internacionalmente, para avaliar a efetividade das intervenções em *stress* ocupacional (HEK; PLOMP, 1997; HURRELL; MURPHY, 1996; ISRAEL *et al.*, 1996; MURPHY, 1986; MURTA; TRÓCCOLI, 2007; (RICHARDSON; ROTHSTEIN, 2008; RUOTSALAINEN; SERRA; MARINE, 2008), porém há poucas informações sobre os efeitos de intervenções em nível organizacional, pois a maioria dos estudos se debruça sobre o indivíduo. Algumas das possíveis explicações para isso seria o reflexo dos valores do

gerenciamento empresarial que privilegiam explicações individualistas ao *stress* (como problemas familiares e de relacionamento) em detrimento de possíveis causas organizacionais, como estilo de liderança e autonomia no trabalho (KOMPIER; KRISTENSEN, 2001).

Durante a última década, os programas de gerenciamento do *stress* tornaram-se uma fatia de atuação no mercado em franca ascensão, pois parecem ser um ótimo negócio para as organizações: de modo geral, oferecem um ótimo retorno financeiro. Uma revisão feita por Aldana (2001) com 73 estudos publicados sobre programas de promoção da saúde mostrou que a economia média gerada por esses programas em gastos com absenteísmo e cuidados de saúde, por trabalhador, varia de US\$ 3,50 a US\$ 1,00.

No Brasil, alguns autores apontam para a escassez de pesquisas em empresas brasileiras voltadas às intervenções para o *stress*. Murta e Tróccoli (2004), por exemplo, falam sobre diversos estudos nacionais que examinam a relação entre *stress* e doenças ocupacionais, mas afirmam que pesquisas voltadas para o controle do *stress* (prevenção primária e secundária) parecem ser inexistentes: estudos em organizações são escassos e, quando existem, trata-se de intervenções para prevenção terciária, em trabalhadores já doentes.

Souza *et al.* (2007) afirmam que existe uma lacuna na produção científica sobre o assunto e que isso pode refletir uma prática pouco consistente ou inexistente. Ainda, colocam que a maioria dos estudos focam a relação entre as atividades de trabalho e *stress*, não atentando para as questões relativas à prevenção, como programas de promoção da saúde e prevenção dos fatores stressores.

Com base neste levantamento pode-se dizer que muitas empresas brasileiras já vêm realizando intervenções para o *stress* e que internacionalmente essas ações privilegiam estratégias individuais de enfrentamento do *stress* (prevenção terciária).

3.2.1. O “tratamento” para o *stress* no trabalho

Como se vê, o discurso sobre o *stress* aponta que ele é algo negativo, um problema que precisa ser “tratado”, “gerido”, “curado”. As intervenções para o *stress* pressupõem um determinado tipo de sujeito discursivamente construído, um sujeito cujo *stress* é um problema individual (NEWTON, 2005), ou seja, resultado de sua personalidade, comportamentos, escolhas pessoais, padrão de enfrentamento etc. As opções oferecidas a esse sujeito para reduzir o *stress*, então, seguem essa linha de argumentação: intervenções para tratar um problema individual em vez de algo coletivo ou social; para tanto, espera-se que esse sujeito stressado consiga aprender como superar o problema. Muitas das terapias voltadas ao *stress* objetivam evitar a excitação ou contê-la, baseadas na noção de que o relaxamento é o oposto do *stress*, o que contraria a formulação do *stress* como uma resposta adaptativa do corpo diante de uma ameaça ou perigo (resposta de luta ou fuga) (WAINWRIGHT; CALNAN, 2002).

Os sentidos construídos sobre como o *stress* no trabalho deve ser combatido estão associados à maneira como a própria noção de *stress* é construída: o significado atribuído a experiências laborais como “*stress*” ou “stressantes” está intimamente ligado à cultura da vitimização e da terapêutica a partir do prisma da medicalização. O discurso acerca do *stress* no trabalho fornece elementos para pensar que a pessoa stressada deve ser “tratada” dentro dos preceitos médicos o que posiciona o trabalhador como paciente ou “vítima”, sem poder de ação e sem conhecimentos suficientes para lidar com o *stress*. Deve, por isso, seguir o que os especialistas apontam como cientificamente comprovado para gerenciá-lo (WAINWRIGHT; CALNAN, 2002).

No final da década de 1960 e início dos anos de 1970 surgiu o que foi chamado de “tese da medicalização” que propõe uma revisão crítica à maneira como fenômenos e comportamentos que antes não estavam no escopo da medicina se tornaram problemas médicos, como o *stress* (WAINWRIGHT; CALNAN, 2002): a teoria da medicalização apresenta uma reflexão interessante para compreender a leitura do *stress* como um problema de saúde (POLLOCK, 1988). Para reduzi-lo, devem ser ministrados “tratamentos” específicos ao “paciente”: tomar o *stress* por

essa ótica transforma-o em algo concernente somente ao indivíduo (desconsiderando questões históricas, culturais e sociais) e resulta na vulnerabilização da pessoa stressada, já que esta é transformada em paciente, sem poder de ação (WAINWRIGHT; CALNAN, 2002). O que se coloca em questão são as relações de poder que se estabelecem nesse discurso e o conhecimento biomédico como padrão interpretativo; para além dos consultórios médicos está-se tratando aqui de um modo de compreensão do mundo e dos relacionamentos.

A crítica ao conhecimento biomédico, então, é muito próxima da que se faz à valorização do conhecimento positivista, ou seja, de que a “evolução do conhecimento” se dá linearmente, com o aprofundamento do saber, cada vez mais próximo da compreensão “verdadeira” da realidade (WAINWRIGHT; CALNAN, 2002).

Um dos desdobramentos disso é a valorização da terapêutica como solução para diversos tipos de problemas emocionais; nesta lógica o “paciente” não tem poder de ação e nem o conhecimento para tanto. Fica claro, aqui, o quanto a forma com que são propostos programas para a redução do *stress* nas empresas está impregnada com a lógica da medicalização: são oferecidas massagens, aulas de yoga, exercícios de respiração etc.

Um dos efeitos da medicalização dos problemas comportamentais e emocionais é a desvalorização do papel desempenhado pela subjetividade no controle do comportamento, conferindo ao “paciente” uma condição de vulnerabilidade como se a mente, assim como o corpo, pudesse sofrer sérios danos pelas intempéries e perigos da vida diária e que esses danos só podem ser enfrentados/ reparados com ajuda profissional (WAINWRIGHT; CALNAN, 2002). A vulnerabilização descrita acima cria uma tendência a interpretar as emoções ruins e dificuldades dentro de categorias médicas e psiquiátricas e reduz a percepção do “poder de ação”.

Em uma sociedade com um elevado senso de vulnerabilidade física e mental, associado com a diminuição da subjetividade, caracterizada por uma cultura de vitimização e de baixo poder de ação, os ‘diagnósticos’ terapêuticos e os tratamentos, podem ser uma fonte importante de segurança social. Quando as ameaças ao sujeito são percebidas como excessivas e os recursos emocionais individuais para lidar com eles são sentidos como inadequados, é difícil se surpreender com cada vez mais e mais pessoas desejando abdicar de sua soberania sobre a vida psíquica e permitindo que

agentes do estado terapêutico atuem de maneira a dirigir seus comportamentos e relações (WAINRIGHT; CALNAN, 2002, p.159, tradução nossa).

Um tipo de intervenção para o *stress* bastante difundida e aclamada como a panaceia, tanto para as doenças relacionadas ao trabalho, como para o aumento da produtividade são as intervenções baseadas em mudança organizacional (ou “Job redesign”), fundamentadas no movimento escandinavo. Porém, para Wainright e Calnan (2002) são questionáveis tanto a factibilidade do job redesign, quanto sua efetividade na redução do *stress* no trabalho. Seus argumentos são bastante audaciosos e apontam que muitas tentativas de modificar o trabalho, conforme proposto por Karasek e Theorell falharam e aumentaram o *stress* no trabalho ao invés de reduzi-lo.

Wainright e Calnan (2002) afirmam que esse modelo estaria desatualizado e descontextualizado considerando as características de trabalho atuais, tendo sido elaborado numa época em que os homens eram a principal força de trabalho e as linhas de produção eram a panaceia nas indústrias. Além disso, muitas das mudanças preconizadas pelo modelo de “reorganização do trabalho” para a solução dos problemas de saúde ocupacional são apontadas por outros teóricos como sendo exatamente a causa desses problemas: por exemplo, a gestão de qualidade total que deveria aumentar o senso de pertencimento e orgulho pela atividade desempenhada e o desenvolvimento de novas tecnologias de telecomunicação que deveriam facilitar o dia a dia de trabalho. Essas são algumas das soluções para o *stress* apontadas pelo movimento de “reorganização do trabalho”, mas que teriam trazido diversos problemas de saúde física e mental. “*Parece que a cura para o stress no trabalho de ontem são as causas de hoje*” (WAINRIGHT; CALNAN, 2002, p. 166, tradução nossa).

As intervenções para gerenciamento do *stress* no Brasil, atualmente, são bastante influenciadas pela literatura e prática de Marilda Lipp. Em seu livro “Mitos & Verdades sobre o *stress*” (LIPP; NOVAES, 1996), no capítulo “O tratamento do *stress*” diz que a primeira coisa a se fazer é aliviar os sintomas mais graves do *stress*, por meio de relaxamento, respiração profunda e dieta antistress. Também aconselha a prática da atividade física para que o organismo produza endorfina e melhore os resultados; o segundo passo é procurar ajuda psicológica para buscar as causas do *stress* e desenvolver estratégias de enfrentamento dos stressores. O

tratamento proposto por ela contempla quatro pilares: alimentação adequada, relaxamento, exercícios físicos e automanejo. *“O quarto pilar é, a nosso ver, o mais importante, pois ele visa ensinar a pessoa a lidar com a causa do seu problema e não só com o desconforto ou sintoma do momento. Ele envolve autoconhecimento e autodeterminação”* (LIPP; NOVAES, 1996, p. 49).

Newton (2005) declara que não há uma relação direta entre as teorias sobre *stress* no trabalho e o que é feito nas empresas para sua redução, porém haveria uma relação simbiótica entre a teoria e prática na medida em que uma legitima a outra, sendo ambas baseadas numa perspectiva individualizada e apolítica do *stress* (por exemplo, quando se considera o *stress* como um problema de saúde necessitando, por isso, de tratamento).

Em suma, pode-se dizer que as intervenções para o gerenciamento do *stress* em empresas são voltadas para o indivíduo, consideram o *stress* como algo negativo e que precisa de tratamento, colocando o trabalhador como paciente de diversas terapias disponíveis no mercado.

3.3. QUALIDADE DE VIDA (NO TRABALHO)

Escolher para esta pesquisa empresas premiadas por seu Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT) impõe a necessidade de compreender-se bem o debate teórico e metodológico sobre Qualidade de Vida (QV) e Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) a fim de se alcançarem as matrizes (HACKING, 1999) por meio das quais se constroem as intervenções para o *stress* em empresas. Segundo Hacking (1999) a matriz são os elementos (pessoas, instituições, formulários, textos, regras etc.) que dão materialidade às ideias e que sustentam a sua construção. As ideias não existem no vazio, mas dentro de uma matriz, de um contexto social; sendo assim, quando se questiona, nesta pesquisa, a concepção de *stress* no trabalho no discurso de gestores que sustenta as intervenções para sua redução, questiona-se essa matriz, bem quando se busca compreender um pouco do campo da Qualidade de Vida e Qualidade de Vida no trabalho.

A opção das empresas em chamarem um conjunto de ações de QV em vez de QVT, por exemplo, já diz muito sobre essa matriz, assim como inscrever esses Programas para concorrerem a um prêmio (PNQV) de visibilidade nacional.

Uma análise apurada dos Programas de Qualidade de Vida premiados (de 1996 a 2006) pela Associação Brasileira de Qualidade de Vida (ABQV) mostrou que 29,6% das empresas estudadas desenvolviam algum programa de “Gerenciamento do *Stress*”, como: sala de descompressão, reflexologia, workshops, yoga, shiatsu, cursos sobre gerenciamento do *stress*, massagem antistress, exercícios de relaxamento etc. (ARELLANO, 2008). Esse dado, além de apontar a popularidade de estratégias voltadas para mudanças individuais nas empresas de referência em Qualidade de Vida no Brasil, mostra também que já existe uma prática de pelo menos dez anos nesse sentido.

A origem do termo está na implantação do Plano Marshall no pós-guerra e vem se transformando desde então. Na década de 1970, por exemplo, esse conceito estava muito ligado à democracia industrial e a participação dos trabalhadores, visando à maior satisfação e produtividade com a melhoria das condições e meio ambiente de trabalho. Já nos anos de 1980 os programas de qualidade de vida buscam o aumento da produção aliados à chamada “qualidade total” (LACAZ, 2000).

Apesar de não haver consenso sobre o conceito, Nadler e Lawler⁹ (1983, apud FERNANDES, 1996, p.42) apresentam um quadro prospectivo agrupando as principais abordagens acerca da QVT:

CONCEPÇÕES EVOLUTIVAS DA QVT	CARACTERÍSTICAS OU VISÃO
1. QVT como uma variável (1959 a 1972)	Reação do indivíduo ao trabalho. Investigava-se como melhorar a qualidade de vida no trabalho para o indivíduo.
2. QVT como uma abordagem (1969 a 1974)	O foco era o indivíduo antes do resultado organizacional; mas, ao mesmo tempo, buscava-se trazer melhorias tanto ao empregado como à organização.
3. QVT como um método (1972 a 1975)	Um conjunto de abordagens, métodos ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e tornar o trabalho mais produtivo e mais satisfatório. QVT era vista como sinônimo de grupos autônomos de trabalho, enriquecimentos de cargo ou desenho de novas plantas com integração social ou técnica.

⁹ NADLER, D. A.; LAWLER, E. E. Quality of work life: perspectives and directions. **Organizational dynamics**, v. 11, n. 3, p. 20-30, 1983.

CONCEPÇÕES EVOLUTIVAS DA QVT	CARACTERÍSTICAS OU VISÃO
4. QVT como um movimento (1975 a 1980)	Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Os termos “administração participativa” e “democracia industrial” eram frequentemente ditos como ideais do movimento de QVT.
5. QVT como tudo (1979 a 1982)	Como panaceia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e outros problemas organizacionais.
6. QVT como nada (futuro)	No caso de alguns projetos de QVT fracassarem no futuro, não passará de um “modismo” passageiro.

Quadro 2 - Evolução do Conceito de Qualidade de Vida

Foi a partir da industrialização nos séculos XVIII e XIX que a concepção de Qualidade de Vida no Trabalho ganhou alguma sistematização: acompanhando o movimento de estudos científicos dos métodos de trabalho, primeiro pela Escola Liberal, seguido da Administração Científica e pela Escola de Relações Humanas.

Na década de 1970 houve um grande crescimento dos estudos voltados à QVT e o desenvolvimento de centros de estudos nos Estados Unidos (SAMPAIO, 1999). Dentre os diversos teóricos, destaca-se Richard Walton que faz uma relação direta entre satisfação e QVT. Para Barros (2010), este autor seria um “clássico” no tema e, desde o início do movimento no Brasil, ele é considerado a principal referência e modelo no desenvolvimento de estudos e programas.

Atualmente há uma preocupação grande com a qualidade de vida no trabalho e sua expansão para a qualidade de vida de forma geral.

Dessa forma, pode-se constatar que o atual estágio da qualidade de vida no trabalho busca extrapolar os limites intramuros das organizações e trabalhar a questão do bem-estar do trabalhador de uma forma mais global (SANT’ANNA; KILIMNIK, 2011, p. 9)

É razoável supor que as empresas nas quais se realizou a pesquisa têm seus programas de qualidade de vida baseados, pelo menos em parte, nos preceitos apresentados pela Associação Brasileira de Qualidade de Vida. Em artigo de De Marchi (2007) publicado no livro “Prêmio Nacional de Qualidade de Vida: a trajetória de uma década” (MARCHI, 2007) a Associação Brasileira de Qualidade de Vida (ABQV) conceitua Qualidade de Vida como:

[...] o grau no qual um indivíduo aproveita as importantes possibilidades que se apresentam em sua vida, e que resultam de oportunidades e limitações no dia a dia, refletindo as interações entre fatores pessoais e ambientais. (p.53)

Nesse mesmo artigo, o autor faz um interessante panorama de como a Qualidade de Vida, tal qual proposta pela ABQV, se desenvolveu nas empresas. O ponto de partida são os Estados Unidos, na década de 80, em que os programas eram focados na prática de atividade física e combate ao sedentarismo a fim de reduzir os custos com assistência médica. Na década de noventa muitos profissionais daqui buscavam nas empresas norte americanas o know-how para o desenvolvimento de programas no Brasil e foi nesta época de formou-se a ABQV em São Paulo.

Nesse período a saúde ocupacional se baseava estritamente em preceitos médicos, sem abertura para promoção da saúde o que, para De Marchi (2007), vem mudando ao longo do tempo. Apesar disso, aponta que esse tipo de programa ainda é visto como custo administrativo e que os esforços futuros devem ser no sentido de desenvolver ferramentas confiáveis que mostrem a já percebida ligação entre saúde, produtividade e custos de assistência médica. O autor também aponta que os planos de saúde são potenciais desenvolvedores de programas de qualidade de vida e muitos incentivam as empresas clientes a investirem nesse tipo de ação, outros oferecem esse produto dentro de seu pacote de serviços, porém como afirma De Marchi (2007), sem efetividade.

No Brasil uma das principais abordagens em QVT é a de Limongi-França que desenvolveu um modelo contemplando as esferas biológica, psicológica, social e organizacional de gestão e avaliação de indicadores de QVT, adotando o seguinte conceito de QVT:

[...] qualidade de vida no trabalho é um conjunto de ações de uma empresa que envolve diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho, visando propiciar condições plenas de desenvolvimento humano para a durante a realização do trabalho (ALBUQUERQUE; LIMONGI-FRANÇA, 1998, p. 41).

Barros (2010) identifica nas teorias sobre QVT três “matrizes” distintas: Humanista, Sociotécnica e Qualidade Total. As teorias ligadas à Qualidade Total seriam encontradas quase que exclusivamente em publicações ligadas à

Administração e Engenharia de Produção e buscam conciliar as altas exigências por produtividade à melhoria da satisfação dos trabalhadores. Já a matriz Sociotécnica seria encontrada em artigos que falam sobre as origens do termo, porém suas contribuições não foram efetivamente incorporadas pela Administração ou Psicologia, principalmente no que diz respeito a democracia industrial e à participação dos trabalhadores; em suma, pode-se afirmar que ao longo dos anos houve uma cisão entre as partes “sócio” e “técnica”, com o privilégio às temáticas “sociais” voltadas à humanização do trabalho (ambiente agradável, estilo de vida saudável e melhoria nas relações interpessoais). Para ele o discurso sobre QVT excluiriam os desenvolvimentos promovidos pela democracia industrial.

Para Barros (2010) os Programas de Qualidade de Vida buscam agregar valor à marca pela associação com saúde, bem-estar etc., sendo esta característica um desdobramento dos Programas de Qualidade Total que pretendem alcançar a “perfeição” do produto em todas as fases de produção, incluindo aí os trabalhadores.

Podemos compreender, portanto, o porquê de se encontrar no mercado brasileiro a prática do Benchmarking ligado à área de QVT, que é a prática de se associar a marca da empresa à ideia de Qualidade de Vida no Trabalho, onde a empresa busca tornar-se referência para outras empresas em ações deste tema e, com isso, acaba por agregar valor ao nome da empresa (BARROS, 2010, p.64)

Utilizando o conceito de *trabalho imaterial* desenvolvido por Gorz (2005), Barros (2010) aponta que estes programas não consideram a dimensão do trabalho na sua concepção e prática e voltam-se, essencialmente, para o estilo de vida dos trabalhadores, aos sujeitos do trabalho imaterial, visando desenvolver no trabalhador as capacidades comportamentais que a empresa necessita. Mesmo o discurso sobre Qualidade de vida, referindo-se ao trabalho, não diz respeito às atividades do trabalhador (ou outras dimensões do trabalho), mas sim à sua modalidade imaterial: seu estilo de vida, aos modos pessoais de resolução de conflitos etc. A imaterialidade do trabalho, assim, diz respeito ao “capital humano”, ao comportamento dos empregados.

O trabalho imaterial não repousa sobre os conhecimentos dos trabalhadores, mas nas capacidades expressivas e cooperativas que não se pode ensinar; na utilização viva dos saberes e daquilo que o sujeito traz da cultura e do cotidiano (BARROS, 2010, p. 50).

O autor aponta que esses programas configuram-se como uma modalidade positiva de exercício de poder, tal como definido por Foucault¹⁰ (1977 apud BARROS, 2010), um poder que está nas relações e encarrega-se de introjetar a disciplina, docilizando o trabalhador: os PQVT atuam como dispositivos de poder, controlando gestos, atitudes, comportamentos e discursos.

A internalização da ideia de ser saudável, presente em um treinamento orientado para a qualidade de vida no trabalho, busca moldar corpos que se apresentem de forma a demonstrar saúde. Neste sentido a postura do sujeito, seus hábitos e desejos devem refletir a ideia de trabalhador saudável. O trabalhador passa a ser responsável pela sua saúde, de forma a desresponsabilizar a empresa e, ao mesmo tempo, treinado a demonstrar (e a sentir) que está saudável, independente das condições concretas de sua saúde. (p.100)

Os autores que buscam uma visão crítica do que tem sido desenvolvido em termos de QVT afirmam que ela está voltada para o indivíduo, depositando nos trabalhadores as responsabilidades e preocupações que seriam da empresa, como as condições de trabalho. Para Lacaz (2000)

[...] dos elementos que explicitam a definição e a concretização da qualidade (de vida no) do trabalho, é o *controle* – que engloba a autonomia e o poder que os trabalhadores têm sobre os processos de trabalho, aí incluídas questões de saúde, segurança e suas relações com a organização do trabalho – um dos mais importantes que configuram ou determinam a qualidade de vida (no trabalho) das pessoas. E, frise-se, elas são o que são. Por isso, as condições, ambientes e organização do processo de trabalho devem respeitá-las em sua individualidade (LACAZ, 2000, p. 154).

Sob a ótica da Ergonomia, (FERREIRA, 2011) aponta que há uma perspectiva chamada de “hegemônica” em QVT que estaria relacionada a maioria das práticas desenvolvidas pelas empresas atualmente, caracterizada por considerar o trabalhador como a variável de ajuste no trabalho, por colocar nesse trabalhador a responsabilidade pela QVT e por foca-la somente na produtividade.

Essa seria uma prática chamada pelos autores de “assistencialista” e os resultados da pesquisa a seguir exemplificam bem esse ponto de vista: investigando pela internet as empresas brasileiras que oferecem serviços de QVT, os autores

¹⁰ FOULCAULT, M. *Vigiar e Punir*. Petrópolis: Vozes, 1977

verificaram que existe um “cardápio” agrupado em 10 tipos de serviços diferentes, totalizando 85 atividades para melhoria da QVT. Estas seriam:

- **suporte psicológico:** autoconhecimento, educação para a saúde emocional, gerenciamento do *stress*, mapa astral, meditação, oficina de relaxamento, plantão psicológico, testes psicológicos;
- **suporte físico-corporal:** escola da postura, blitz postural, ginástica laboral, grupos de caminhada e corrida, pilates etc.;
- **terapias corpo-mente:** aromaterapia, arte-terapia, auriculoterapia, grupos operativos, massoterapia, psicoterapia breve, reflexologia, terapia floral etc.;
- **programas:** antitabagismo, apoio psicossocial, combate ao sedentarismo, responsabilidade social, dependência química, transição profissional etc.;
- **suporte em treinamento:** palestras, planejamento financeiro, treinamentos psicoeducativos;
- **diagnósticos:** avaliação postural, mapeamento do perfil de risco e estilo de vida, screenings biométricos etc.;
- **suporte corporativo:** academias corporativas, fitness corporativo, implantação e gerenciamento de salas antistress, monitoramento do absenteísmo, *personal health* etc.

Ainda que importantes e válidas, essas ações caracterizariam formas de dominação capitalistas, apresentando-se em três perspectivas (FERREIRA, 2011):

- **foco no indivíduo:** o foco das ações é o trabalhador e não as fontes da fadiga, sendo ele a variável que deve ajustar-se ao ambiente de trabalho, sendo o responsável por sua QVT;
- **caráter assistencial:** o caráter assistencial diz respeito ao aspecto “curativo” dessas atividades, ou seja, buscam oferecer paliativos para problemas cuja origem não é abordada, distanciando-se do contexto do trabalho;

- **ênfase na produtividade:** estando insertos num contexto bastante competitivo, essas ações devem representar um bom custo-benefício e devem assegurar o aumento na produtividade.

Neste capítulo buscou-se apresentar um recorte sobre alguns pontos de vista sobre Qualidade de Vida e Qualidade de Vida no Trabalho. Dois campos bastante distintos, onde há pouco consenso, a não ser pela dificuldade e diversidade de conceituação; campos que mostram aproximações e divergências no uso de seus pressupostos na prática.

4. OBJETIVO

O objetivo desta pesquisa foi analisar os discursos de gestores de empresas no Estado de São Paulo, ganhadoras do Prêmio Nacional de Qualidade de Vida (PNQV) às intervenções para o *stress*. Para isso, aprofundou-se a compreensão dos repertórios utilizados por esses para falarem sobre *stress*, *stress* no trabalho e como reduzi-lo.

5. METODOLOGIA

Este estudo qualitativo pauta-se pelo aporte teórico-metodológico das práticas discursivas proposto por Spink, Mary (1999, 2004). Assumir a postura construcionista implica uma concepção diferenciada sobre a própria ciência e, conseqüentemente, sobre a posição do pesquisador. A realidade não é independente da maneira de construí-la, sendo a ciência uma das formas de produzir conhecimento sobre o mundo e, por isso, resultado de uma dialogia. A ciência não é definida pela leitura ou explicação de uma “realidade” exterior ao pesquisador, ela mesma é construída socialmente, pela escolha dos métodos, pelo contexto histórico e social etc.

Superar a dicotomia entre sujeito e objeto implica numa reformulação dos critérios de rigor científico e validade da pesquisa, tendo o pesquisador papel fundamental neste processo, buscando, em vez da “neutralidade” implicar-se na produção do conhecimento. A explicitação da subjetividade do pesquisador no processo interpretativo converte-se, assim, em recurso para compreender a produção do conhecimento na pesquisa. Dá-se a isso o nome de reflexividade, considerada como “*espiral da interpretação e aos efeitos da presença do pesquisador nos resultados da pesquisa*” (SPINK, Mary; MENEGON, 1999, p.88):

A pesquisa informada por epistemologias construcionistas, numa abordagem qualitativa, transforma a subjetividade num recurso a mais. Procura-se chegar o mais próximo possível do relato objetivo do fenômeno em questão, explorando-se as maneiras pelas quais a subjetividade do pesquisador estruturou a forma em que o fenômeno foi definido (PARKER, 1994¹¹). O rigor na pesquisa qualitativa passa a ser a explicitação da posição do pesquisador(...). O rigor e a avaliação são, assim, fenômenos de ordem da intersubjetividade e prendem-se à possibilidade de socializar o processo interpretativo. Isso implica colocar à disposição da comunidade – científica ou não – os dados brutos da pesquisa assim como os dados acessórios provenientes da postura reflexiva acima descrita. (SPINK, Mary; MENEGON, 1999, p. 89-90)

Sendo assim, é importante refletir-se sobre o alcance desta pesquisa e, conseqüentemente, seus limites. Reconhece-se que se ouviu apenas um dos

¹¹ PARKER, I.; TAYLOR, M.; TINDALL, C. *Qualitative methods in psychology: a research guide*. Buckingham/UK & Philadelphia/USA: Open University Press, 1994, p. 1-16

diversos atores envolvidos na produção de sentidos sobre o tema desta investigação: deve-se ter em mente que ouvir um dos atores implica ouvir somente um dos lados, uma versão, das múltiplas que existem. Apesar de os gestores serem também empregados das instituições nas quais as entrevistas foram feitas, são eles também os que decidem sobre quais intervenções serão realizadas, conferindo um poder de decisão sobre essa matéria que não é acessível aos demais empregados, inclusive àqueles que ocupam graus mais altos na escala hierárquica. O posicionamento dos gestores no discurso sobre *stress* é permeado pelas questões de poder, que não serão analisadas neste trabalho, mas que não podem ser ignoradas.

Os limites desta pesquisa encerram-se em sua condição de possibilidade: uma pesquisa realizadas com gestores específicos, com formações, idades e gêneros diversos, em empresas específicas, ganhadoras de uma mesma premiação e cujos programas atendem aos preceitos de uma instituição nacional (ABQV), no Estado de São Paulo etc. Não se pode, portanto, falar em generalizações, mas em compreensão da construção dos sentidos para esses atores, neste contexto singular.

Por fim, há os limites impostos pela própria pesquisadora cujo olhar é, falando de uma perspectiva construcionista, condição de possibilidade para o que está aqui escrito.

5.1. PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

Inicialmente, foi apresentado ao Comitê de Ética da Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo o projeto de pesquisa, segundo a Resolução do Conselho Nacional de Saúde n.º 196/96, a fim de obter autorização para a realização das entrevistas. O projeto foi aprovado em 09 de março de 2012, sob o número de protocolo 2344 (ANEXO E).

5.1.1. A escolha dos participantes

Foram convidados a participar da entrevista gestores que decidem sobre as ações para redução do *stress* de empresas reconhecidas e premiadas por seu Programa de Qualidade de Vida (PQV), já que as ações voltadas ao *stress* nas instituições, em geral, são parte desses programas. Para a seleção das empresas optou-se por contatar os ganhadores do Prêmio Nacional de Qualidade de Vida (PNQV) promovido pela Associação Brasileira de Qualidade de Vida (ABQV). Os critérios de premiação serão explicados no item 5.1.2, a seguir.

Para concorrer ao prêmio não é necessário que a empresa desenvolva ações voltadas ao *stress* especificamente, por isso o primeiro critério de inclusão foi que estas organizações tivessem, no rol do Programa de Qualidade de Vida, intervenções nomeadamente voltadas ao *stress*.

Considerar o PNQV como critério neste estudo teve o objetivo de escolher as empresas cujo PQV sejam benchmarking¹², como uma “vitrine”, ou exemplo a ser seguido por outras instituições que desejam ter suas ações reconhecidas e/ou bem sucedidas. Sendo assim, um critério de inclusão na pesquisa foi a empresa ter sido contemplada com o PNQV, em qualquer categoria, a partir de 2002. Isso porque, arbitrariamente, consideraram-se dez anos um tempo razoável para que a empresa ainda tenha seus programas ou ideias disseminados como *benchmarking*, considerando, claro, a possibilidade que a organização continuasse trabalhando neste sentido e/ou concorrendo a premiações.

Outro critério de inclusão refere-se à localização geográfica: consideraram-se apenas empresas com sede administrativa no Estado de São Paulo.

5.1.2. O Prêmio Nacional de Qualidade de Vida - PNQV

A premiação concedida pela ABQV, por meio do Prêmio Nacional de Qualidade de Vida, existe desde 1996 e ao qual podem candidatar-se instituições sediadas no Brasil com programas de qualidade de vida vigentes implantados há,

¹² *Benchmarking* é o nome que se dá à busca pelas melhores práticas no mercado que conduziram a um desempenho superior.

pelo menos, dois anos. A avaliação é feita por uma comissão por meio de um Relatório de Avaliação, considerando o desenvolvimento, a implantação e a operacionalização do programa e de visita à empresa.

Até 2008 PNQV era concedido nas seguintes categorias:

- Prêmio programa global (conjunto de ações)
- Prêmio ação específica
- Prêmio ação inovadora
- Prêmio ação continuada
- Prêmio micro e pequena empresa
- Prêmio por ramo de atividade

A partir de 2009 a premiação passou por diversas modificações e, em 2010, a ABQV passou a adotar os critérios estabelecidos pela Fundação Nacional de Qualidade (FNQ), baseados nos fundamentos do Modelo de Excelência em Gestão (MEG). São 11 critérios, cada um fazendo referência a um Fundamento de Excelência da Gestão que, em última instância, identificaria a aplicação do MEG no Programa de Qualidade de Vida.

Os Fundamentos/Critérios de Excelência da Gestão são:

1. Conhecimento do Cliente e do Mercado
2. Responsabilidade Social
3. Liderança e Constância de Propósitos
4. Visão de Futuro
5. Orientação por Processos e Informações
6. Valorização das Pessoas
7. Geração de Valor
8. Pensamento Sistêmico
9. Aprendizado Organizacional
10. Cultura da Inovação
11. Desenvolvimento de Parcerias

O PNQV não é concedido por classificação ordinal (1º, 2º, 3º lugares, por exemplo) e pode haver mais de uma empresa vencedora em cada categoria. Essas categorias são estabelecidas de acordo com o número de empregados:

- Grandes Empresas: 500 ou mais empregados;
- Médias Empresas: entre 100 e 499 empregados;
- Pequenas e Microempresas: até 99 empregados.

O instrumento de avaliação para as três categorias é o mesmo, porém, a nota de corte é diferente para cada categoria. As empresas são classificadas de acordo com o nível de excelência em gestão de seus programas, sendo:

- Nível 4 – Certificação Ouro – Excelência em Gestão
- Nível 3 – Certificação Prata – Boas Práticas de Gestão
- Nível 2 – Certificação Bronze - Boas Práticas de Gestão
- Nível 1 – Não há reconhecimento com o PNQV

5.1.3. As entrevistas

Em fevereiro de 2012 realizou-se uma entrevista-piloto, a fim de se testarem os instrumentos de pesquisa e fazer as adequações necessárias, constituindo-se numa fase importante de aproximação com o campo-tema. Ela foi realizada numa empresa na cidade de São Paulo com o médico do trabalho, gestor da área de medicina do trabalho e coordenador do PQV. Essa empresa não desenvolvia nenhuma intervenção para o *stress*, mas planejava fazê-lo em 2013; uma das metas do gestor era levar a organização a entrar para o ranking das melhores empresas para se trabalhar da revista Exame.

Foi aguardada a entrega do Prêmio Nacional de Qualidade de Vida (PNQV), Ciclo 2011 (março de 2012) para que a pesquisadora entrasse em contato com as empresas, já que um dos critérios de participação na pesquisa foi ter seu programa de qualidade de vida contemplado, nos últimos dez anos, pelo PNQV. Solicitou-se à diretoria da ABQV, neste mesmo mês, o contato e indicação de empresas que tivessem programas ou intervenções voltadas ao *stress* no trabalho (ANEXO A). Ao

mesmo tempo, a pesquisadora buscou na mídia geral e no seu círculo social outras empresas que estivessem dentro dos critérios desta pesquisa.

Ao final dessa primeira fase, dezessete gestores tinham sido contatados, dos quais somente seis concederam entrevista. Além da dificuldade na obtenção dessas entrevistas, o que por si já é um dado importante: alguns gestores alegavam que a política interna não permitia a participação em investigações acadêmicas; outros contavam sobre a preocupação quanto ao sigilo sobre a identidade da instituição ou preocupação quanto à repercussão da pesquisa na imagem da empresa (que almejava candidatura a prêmios, por exemplo, das “100 melhores empresas para trabalhar”, promovido pelo Great Place to Work, ou o próprio PNQV). Por vezes, simplesmente não respondiam à solicitação da pesquisadora demonstrando que, apesar de não negarem sua participação, não estavam abertos à pesquisa.

A participação no estudo foi voluntária, após a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (ANEXO C) neste termo o gestor pôde optar pelo o anonimato em relação à sua identificação ou não. Todos os participantes desta pesquisa escolheram pelo anonimato, por isso, buscou-se preservar sua identidade na composição deste trabalho. As entrevistas foram feitas com a autorização da empresa, mediante assinatura do Termo de Autorização para Pesquisa (ANEXO B); neste termo o gestor (ou seu superior) pôde optar pelo o anonimato em relação à empresa e sua identidade ou não. Todos os participantes desta pesquisa escolheram pelo anonimato, por isso, buscou-se preservar a identificação da empresa na composição deste trabalho.

O instrumento utilizado para a entrevista foi elaborado pela pesquisadora e consiste em um questionário sócio-demográfico (ANEXO D) para caracterização dos participantes e um roteiro de entrevista semi-estruturada, a seguir:

- O que é *stress* para você?
- O que é *stress* no trabalho para você?
- O que causa o *stress* e o *stress* no trabalho?
- O que você acredita que pode ser feito para reduzir o *stress* no trabalho, em geral?
- O que você acha que pode ser feito para reduzir o *stress* em seu trabalho nesta empresa?
- Conte um pouco sobre as ações desenvolvidas na empresa que tenham como objetivo reduzir ou prevenir o *stress* no trabalho?
- Quais os objetivos dessas ações?

- Você acha que essas ações funcionam? Por quê?
- Como elas reduzem o *stress* no trabalho?
- Em sua opinião, o que facilita o desenvolvimento deste tipo de ação?
- Em sua opinião, o que dificulta o desenvolvimento deste tipo de ação?
- O que mais poderia ser feito para reduzir o *stress* no trabalho?
- O que você acha que poderia mudar nesta empresa para reduzir o *stress* no trabalho?

Apesar do roteiro, a entrevista foi conduzida de maneira flexível para que o entrevistado pudesse incluir temas que achasse pertinente e as perguntas foram feitas de acordo com a dialogicidade do encontro. As entrevistas foram realizadas em locais sugeridos pelos entrevistados, de acordo com sua conveniência. Em todos os casos a pesquisadora apresentou os objetivos da pesquisa antes do início da entrevista, bem como a instituição a que esta estava vinculada e seu orientador.

Como dito, foram realizadas seis entrevistas, sendo que em dois casos as empresas não tinham ações nomeadas para o *stress*, por isso foram excluídas desta pesquisa. É interessante observar que nestas empresas havia ações como massagem, shiatsu, entre outras práticas que são desenvolvidas em muitas instituições para reduzir o *stress* (inclusive nas que compõem este estudo), mas que não foram contratadas para tal finalidade; apesar disso, os gestores diziam serem atividades promotoras de relaxamento e redução do *stress*. Das quatro restantes, uma foi excluída por não ter sua sede administrativa localizada no Estado de São Paulo, restando, por isso, apenas três entrevistas para análise, como mostra o quadro abaixo:

Empresa¹³	Data da entrevista	Duração
SCI	07/05/2012	01h05min
LCP	28/05/2012	37min
RPS	22/06/2012	01h04min

Quadro 3 - Entrevistas realizadas

¹³ A fim de proteger a identidade das instituições e destes gestores, o nome das empresas foi transformado em siglas com letras escolhidas arbitrariamente pela pesquisadora.

5.2. OS PASSOS DA ANÁLISE

Na análise utilizaram-se os recursos dos Mapas Dialógicos para se compreenderem os repertórios produzidos no contexto dialógico da entrevista. Iniciou-se o processo analítico com a transcrição sequencial que consiste num resumo dos enunciados, mantendo o encadeamento lógico da interação, permitindo uma visão das temáticas presentes.

Essa é uma forma de reduzir a complexidade. A transcrição seqüencial é feita escutando a fita, portanto, antes da transcrição propriamente dita. Trata-se de um resumo da entrevista (ou discussão de grupo) onde é feita uma síntese da fala de cada interlocutor, buscando não extrapolar o limite de uma linha por tema/interlocutor. Isso permite entender a dinâmica das trocas discursiva (quem fala, quando fala, sobre o quê) e, sobretudo, ter uma visão de conjunto das temáticas em discussão. Isso possibilita, ainda, optar por analisar apenas os temas que são prioritários para os objetivos de pesquisa (SPINK, Mary, 2004, p. 39).

Um exemplo da de como foi realizada a transcrição sequencial das entrevistas está anexo (ANEXO G). Após esta primeira fase foi realizada a transcrição integral das entrevistas (exemplo no ANEXO F). Com este material em mãos iniciou-se a construção dos Mapas Dialógicos, conforme explicado a seguir.

5.2.1. Os mapas dialógicos

Os temas identificados na transcrição sequencial foram a base para a estruturação dos Mapas dialógicos de cada entrevista. Conforme apresentado por Spink, Mary (1999, 2004):

Os mapas têm o objetivo de sistematizar o processo de análise das práticas discursivas em busca dos aspectos formais da construção linguística, dos repertórios utilizados nessa construção e da dialogia implícita na produção de sentidos. Constituem instrumentos de visualização que têm duplo objetivo: dar subsídios ao processo de interpretação e facilitar a comunicação dos passos subjacentes ao processo interpretativo (SPINK, Mary; LIMA, 1999, p. 107).

Depois de transcritas, as entrevistas foram sendo “recortadas” de forma que os trechos fossem transpostos para colunas temáticas. Não é uma técnica fechada, pois as categorias vão sendo redefinidas à medida que se dá a análise dos dados. No mapa a sequencia entre entrevistador e participante é mantida preservando-se, assim, o contexto da fala.

Organizou-se cada Mapa Dialógico com os dois grandes grupos temáticos que compõem a análise: *Stress* e *Intervenções*. As falas não analisadas neste estudo foram alocadas numa coluna ao final do Mapa, denominada “Outros assuntos”.

A organização dos temas nesses três grandes grupos foi a seguinte:

✓ **Stress**

- **fatores organizacionais/ sociais** – falas relativas aos *stress* associadas à organização do trabalho, à empresa, às tarefas, à sociedade etc.;
- **fatores individuais/ relacionais** – falas relativas ao *stress* associadas à pessoa, suas relações de amizade, familiares, valores, sentimentos etc.

Decidiu-se por essa divisão porque, além de expressarem a própria dinâmica das entrevistas, esses fatores refletem as intenções nesta pesquisa em analisar as relações que se estabelecem entre os repertórios associados ao indivíduo e suas relações interpessoais e os repertórios voltados à organização do trabalho e ao contexto social.

✓ **Intervenções**

- **O que é** – falas que remetem a descrição das intervenções, como o que é feito, quando, onde, participantes, periodicidades, processos internos etc. Isso permitiu conhecer, por meio da perspectiva desses gestores, quais ações e atividades essas empresas desenvolvem, enriquecendo e colorindo as informações já disponíveis no *site* da empresa e dos dispositivos de mídia interna que foram fornecidos à pesquisadora.

- **Como é** – falas referentes às precondições para que se desenvolvam estas intervenções, à adesão, ao seu funcionamento, seus limites, juízos de valor, importância dentro da instituição, sua relação com a qualidade de vida etc. São as falas que, realmente, foram objeto da análise mais aprofundada neste estudo: as argumentações, as justificativas e as formas de compreender as temáticas em discussão. Também foram alocadas aqui as falas que se referem ao impacto ou efetividade que estas intervenções causaram, relativas tanto à empresa quando ao empregado bem como as falas sobre adesão.

Apresenta-se abaixo um recorte do Mapa Dialógico sobre a entrevista realizada com Paula e Nara da empresa RPS, a fim de ilustrar os procedimentos adotados nesta pesquisa. Os Mapas de todas as entrevistas analisadas estão anexos (ANEXOS H, I e J):

STRESS		INTERVENÇÃO		OUTROS ASSUNTOS
Fatores Organizacionais	Fatores individuais/ relacionais	O que é	Como é	
		E: grupos focais pra discutir a questão do <i>stress</i> ?		
		P: pra trabalhar resiliência		
			pra, é, e, a, a gente assim, diria que, que a gente saiu, não que tenha saído do foco do <i>stress</i> né, quando você desenvolve resiliência você esta atacando o <i>stress</i> né, é, mas o foco foi muito grande pra oferecer pras pessoas formas de lidarem com as situações adversas e com a mudança	
que a mudança acaba sendo uma grande causa de <i>stress</i> também né, e mudança em todos os sentidos, não só mudança da organização, né,				
	mas mudança em todos os sentidos da vida			
		PAULA: a gente tem um programa estruturado que desenvolve resiliência né		

Quadro 4 - Recorte de Mapa Dialógico. Entrevista realizada com Paula e Nara na empresa RPS

É importante justificar que não se utilizou a terminologia “*stress* no trabalho” nesse exercício de organização das entrevistas em Mapas Dialógicos porque as falas, de fato, não diziam respeito somente ao *stress* no trabalho, mas versavam sobre o *stress* em diversos outros campos da vida: com a família, nas relações amorosas, com amigos, com a carreira etc. Isto pôde ser observado tanto nas falas sobre *stress*, quanto nas falas sobre as intervenções e programas, por exemplo.

Após a montagem dos Mapas, passou-se, então, para uma leitura focada nas colunas temáticas (*Stress* e Intervenções) e observou-se que esses repertórios poderiam ser agrupados para facilitar o trabalho de análise. Sendo assim, destacam-se as falas nos mapas em cores diferentes, como se mostra a seguir:

Stress:

- **o que é *stress*** – inclui os repertórios sobre as definições de *stress*
- **definições do *stress* com base na noção de homeostase** – também dizem respeito às definições de *stress*, porém com ênfase na dicotomia equilíbrio/desequilíbrio. Por tratar-se de uma categoria importante, decidiu-se destacá-la no Mapa, apesar de se referir a definições de *stress*;
- **causas do *stress*** – repertórios sobre o que causa o *stress*;
- **consequências do *stress*** – referem-se às falas sobre os efeitos do *stress*;
- **como reduzir o *stress*** – enquadram-se aqui os repertórios sobre as soluções apresentadas para reduzir/ combater o *stress*.

Intervenções

- **os programas e a instituição** – Repertórios sobre a relação dos programas com outras esferas dentro da empresa, bem como com outros programas e ações;
- **os participantes** – Repertórios sobre os participantes das intervenções voltadas ao *stress*;
- **como as intervenções reduzem o *stress* no trabalho** – Repertórios acerca do modo como as ações impactam o *stress*, seu mecanismo de atuação, o que eles dizem sobre o que deve ser feito para reduzir o *stress* e a forma de organização das intervenções;

- **relação com a Saúde** – Repertórios acerca da relação feita pelos entrevistados entre as intervenções para redução do *stress* e questões de saúde;
- **adesão** – Repertórios sobre a adesão dos participantes às intervenções e as estratégias utilizadas para melhorá-la;
- **o que favorece e o que dificulta o desenvolvimento das intervenções** – Repertórios acerca das dificuldades e facilitadores para implantar e desenvolver as intervenções voltadas ao *stress*;
- **avaliação do *stress* no trabalho e resultados das intervenções voltadas ao *stress*** – Repertórios acerca das formas de avaliar o *stress* na empresa e a efetividade das intervenções, bem como os resultados alcançados;
- **o que mais pode ser feito para reduzir o *stress* no trabalho?** – Repertórios sobre o que os gestores pensam que poderia ser feito para reduzir o *stress* na empresa, para além do que já é realizado.

6. ENTREVISTAS E PARTICIPANTES

6.1. ENTREVISTA NA RPS COM PAULA E NARA

A entrevista foi realizada com duas pessoas simultaneamente, na sede da empresa. Participou a Coordenadora de Saúde e Bem-estar, Paula¹⁴, enfermeira, trabalha há 8 anos na empresa e 6 meses no cargo, porém 3 anos, aproximadamente, realizando a função atual. Ela solicitou que estivesse presente Nara, psicóloga, Analista de Saúde e Bem-estar, empregada da RPS há 19 anos e há 16 anos no cargo, que é responsável pela sala de descompressão e o programa de saúde mental. Utilizou-se uma sala de reuniões disponível. A entrevista transcorreu sem interrupções.

6.2. ENTREVISTA NA SCI COM SILVIA

A gestora responsável pelas intervenções voltadas ao *stress* na SCI é a Silvia, médica do trabalho. Está empregada há 23 anos na SCI e há 7 no cargo de gerente corporativa de medicina do trabalho.

A entrevista foi realizada na sala de Silvia. A sede da empresa era bastante arborizada, numa área grande com diversos prédios, cada um abrigando áreas diferentes da organização. O ambulatório médico estava dentro de um edifício de “serviços” como bancos e lanchonete. Ao adentrar, a pesquisadora se identificou e foi solicitado que aguardasse na sala de espera: esta estava lotada, muitas pessoas aguardavam, aparentemente, para fazer o exame médico admissional, demissional ou outros procedimentos afins. A entrevista transcorreu tranquilamente, sem interrupções.

¹⁴ Os nomes são fictícios para manter o anonimato quanto à identidade dos entrevistados

6.3. ENTREVISTA NA LCP COM CARLOS

A entrevista foi realizada com Carlos, assistente social, trabalha na LCP há 23 anos e está há 10 no cargo atual de Analista de Recursos Humanos (RH) Sênior e líder da área de Qualidade de Vida. A entrevista foi realizada na biblioteca da sede da empresa em Campinas. O entrevistado levou para o momento da entrevista um laptop e, durante a conversa foi explicada à pesquisadora uma apresentação sobre o programa de qualidade de vida, com fotos e dados sobre as ações desenvolvidas, premiações recebidas etc.

O local estava um pouco barulhento porque ao lado da mesa onde estava sendo realizada a entrevista ficava uma máquina de café onde os empregados iam frequentemente e conversavam.

7. ANÁLISE

7.1. AS EMPRESAS E OS PROGRAMAS DE QUALIDADE DE VIDA

Apresentam-se, a seguir, as empresas onde foram realizadas as entrevistas e seus respectivos Programas de Qualidade de Vida com o objetivo de contextualizar a análise discursiva posterior. Essas informações foram obtidas por meio do *site* oficial das empresas e em documentos de mídia interna disponibilizados à pesquisadora.

7.1.1. Empresa RPS

A RPS é uma empresa holandesa, multinacional e atua no ramo de saúde, tecnologia e bem-estar. Emprega cerca de 119 mil pessoas em mais de 60 países.

O Programa de Qualidade de Vida da RPS é coordenado por Paula desde 2011 e foi contemplado com o PNQV em 2003, na categoria “Ação Global” e em 2008, na categoria “Ação Continuada”. Nara é responsável pelas ações voltadas à saúde mental.

Utilizou-se um encarte distribuído aos empregados como fonte para descrever as ações de qualidade de vida da RPS. As dimensões que o programa busca contemplar são: física, emocional, social, espiritual e intelectual e o programa é dividido em dois grandes blocos:

- gerenciamento da Saúde: contempla ações como seguro-saúde, assistência médica no tratamento de doenças respiratórias, no apoio a problemas de fertilidade, deficiências físicas e mentais, doenças crônicas como diabetes e hipertensão, gestante e problemas emocionais (programa de Saúde Mental com avaliação psicológica e psiquiátrica, psicoterapia para adultos e crianças por meio de uma rede vinculada ao plano médico);
- promoção da Saúde e Estilo de Vida: ações ligadas à prevenção e tratamento de doenças sexualmente transmissíveis, gripe, câncer, tabagismo,

dependência química. Também abrange atividades para alimentação saudável, emagrecimento, encontros em casas noturnas, preparação para aposentadoria, incentivo à prática de atividade física, o Programa de Atendimento ao Empregado (PAE), ações para o desenvolvimento de resiliência (palestras, seminários e *coaching*) e a sala de relaxamento com massagem.

Esses quatro últimos itens (programa de atividade física, desenvolvimento de resiliência, sala de relaxamento e atendimento telefônico) foram citados pelas entrevistadas como ações desenvolvidas para a redução e controle do *stress*, dentro do que chamaram de Programa de Gerenciamento do *Stress*.

7.1.2. Empresa SCI

A SCI é uma empresa multinacional, privada, presente em 190 países. Sua origem é Alemã, com 160 anos de atuação no mercado e está presente no Brasil há mais de cem anos, possui unidades em vários estados com cerca de 10 mil empregados ao todo. Atua na área de desenvolvimento de tecnologia e fabricação de produtos, com negócios em diversos ramos.

As informações descritas a seguir foram obtidas a partir de uma apresentação feita pela SCI à ABQV, na ocasião de participação no PNQV e do relato de Silvia. A área responsável pelo Programa de Qualidade de Vida é a mesma responsável pela Saúde Ocupacional e está ligada a área de Recursos Humanos. O Programa de Qualidade de Vida da SCI recebeu o PNQV em 1999 na categoria “Ação Global”, em 2004 na categoria “Ação Continuada” e novamente em 2006 na categoria “Ação Global”.

Ele é coordenado por Silvia, médica do trabalho, e está diretamente ligado à área de Saúde Ocupacional, subordinada, esta, a área de Recursos Humanos. O elemento central em todo o processo de funcionamento deste programa é o Exame Médico Periódico, aonde constam exames de promoção da saúde, seguindo o Guideline da Força Tarefa Canadense (Canadian Task Force), uma organização governamental que avalia a efetividade de procedimentos para promoção da saúde por meio de meta-análises de estudos publicados.

A referência que é feita pela entrevistada é de um programa com procedimentos muito bem definidos, inclusive para o aconselhamento no Exame Médico periódico, em que são tratados temas como alimentação, atividade física e qualidade do sono.

Ela conta que o programa tal como é hoje foi estruturado em 2004, pois as ações já existiam, mas sem uma organização formal. Essas ações soltas já eram organizadas dentro de pilares desde 1997, os quais foram mantidos após 2004 e continuam até hoje. São eles:

- Pilar motivacional:
- Pilar conscientização
- Pilar meio ambiente
- Pilar saúde física e mental

Ela descreve diversas atividades dentro do programa de qualidade de vida, dentre elas as campanhas que são organizadas seguindo um calendário de saúde, como a campanha da boa visão, ressaltada por Silvia como tendo uma forma de atendimento diferenciado. Outras ações são as para promoção da atividade física, como convênio com academias, grupos de corrida e caminhada e distribuição de pedômetro.

7.1.3. Empresa LCP

A LCP é uma empresa privada, brasileira, controlada por acionistas nacionais. Atua em todo país, num conglomerado de 36 empresas. Foi considerada, nos últimos nove anos, como uma das melhores empresas para se trabalhar no Brasil, segundo o Guia Exame/Você SA. Em 2009 ela estava entre as 10 melhores empresas para se trabalhar. Não foi encontrado, no *site* da empresa, informações sobre o número de funcionários.

No *site* da LCP é disponibilizado um link para a área de Qualidade de Vida, onde podem ser encontradas descrições sobre os pilares do programa, atividades

desenvolvidas, fotos, matérias sobre saúde, inscrições para as ações do programa etc. Este *site* foi utilizado para as descrições a seguir sobre o PQV da LCP.

O Programa de Qualidade de Vida da LCP recebeu o PNQV em 2004 na categoria “Ação Global”, em 2008 na categoria “Ação Inovadora”, em 2009 na categoria “Ação Continuada” e em 2010 a “Certificação - Excelência em Gestão”. Ele está hierarquicamente relacionado à área de Recursos humanos e esta à presidência.

Além do PNQV a LCP também recebeu em 2008 e 2009 o Prêmio de Indústria Psicologicamente Saudável (IPS) promovido pela Revista Gestão de Pessoas e o Prêmio da Revista Proteção Brasil também em 2009.

O PQV é dividido em oito pilares:

- **Pilar ambiental** - ações voltadas para o meio ambiente e sua preservação, bem como a melhoria do ambiente de trabalho e processos
- **Pilar físico** - as ações voltadas à alimentação saudável e a prática de atividade física como ginástica laboral, academia corporativa, convênio com academias, avaliação física e nutricional e vigilantes do peso.
- **Pilar Financeiro** - ações visando o equilíbrio financeiro
- **Pilar Espiritual** - valorização da dimensão espiritual
- **Pilar Social** - desenvolvimento de ações que incentivam o convívio como campanhas de doação de sangue, participação no programa "Agita São Paulo" etc.
- **Pilar Saúde** - ações voltadas à promoção da saúde geral das pessoas
- **Pilar Segurança** - ações voltadas à conscientização para a prevenção de acidentes
- **Pilar Emocional** - ações que auxiliam as pessoas a desenvolverem equilíbrio emocional, como sessões de cinema, desenvolvimento de temas voltados ao aspecto emocional em SIPATs¹⁵ e o Programa de Atendimento ao Empregado - PAE (apoio psicológico, financeiro, jurídico e social)

Vale ressaltar que a massoterapia não é citada no *site* da LCP como uma atividade dentro do programa de qualidade de vida, mas ela e as ações voltadas à

¹⁵ SIPAT - Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho ou SIPAT é um evento obrigatório pela legislação trabalhista e deve ser realizado todos os anos nas empresas

atividade física foram apontadas na entrevista como intervenções para a redução do *stress*, além do PAE e orientação nutricional.

No *site* é possível ter acesso a uma série de informativos que podem ser localizados de acordo com o pilar correspondente do Programa de Qualidade de Vida. Ilustrativamente, foram analisadas as publicações referentes ao Pilar Emocional constatou-se que, em 2010 e 2011, 50% das publicações foram voltadas ao tema do “combate ao *stress*”.

7.1.4. Os Programas de Qualidade de Vida

A escolha por realizar este estudo em empresas com PQV reconhecidos por uma instituição como a ABQV traz implicações para esta análise. A primeira delas converte-se quase em hipótese de pesquisa: os discursos sobre o *stress* são construídos numa matriz que engloba sentidos sobre qualidade de vida e qualidade de vida no trabalho. Sendo assim, pode-se dizer que muito do que é produzido no discurso sobre *stress* está associado à qualidade de vida.

Apesar de não ter-se abordado o assunto diretamente com os gestores, buscou-se sua compreensão a partir do que as empresas oferecem em seus PQV, apresentados anteriormente, e algumas falas nas entrevistas.

Notou-se que muitas das ações desenvolvidas para a redução do *stress* nos PQV da RPS, LCP e SCI não estavam elencadas nas descrições do Programa com este nome, por exemplo, as atividades de incentivo à atividade física e alimentação saudável, citadas pelos entrevistados como algo muito importante na redução do *stress*, mas que não são assim nomeadas.

Os PQV dessas empresas guardam relações com suas origens norte-americanas focando em incentivo à atividade física e alimentação saudável. O objetivo final destes ainda está bastante ligado à redução dos custos com assistência médica e aumento da produtividade (De Marchi, 2007), como aponta Paula ao falar sobre o indicador de efetividade do PQV da RPS.

PAULA: [...] agora o que que a gente usa né, muito, é, e isso pra todas as ações né, assim como lá no começo a gente, a gente disse

que a gente lida ou desenvolve ações pro *stress* assim como desenvolve pra outras, é, questões de saúde, um, um grande sinalizador pra gente é o custo do plano médico, né, é, quando você olha a curva do valor ah, do, ah...

NARA: de divulgação

PAULA: do VCMH, é, é valor, como chama o VCMH mesmo? Que é uma medida da ANVISA? Ontem eu peguei isso, variação do custo médico hospitalar e você pega o histórico de aumento de custo da, da RPS, o histórico de custo da RPS é menor do que a variação de custo médico hospitalar.

Os programas na RPS e na SCI pautavam-se, de acordo com os gestores, pelos preceitos da Promoção da saúde, o que como afirma De Marchi (2007) é uma tendência nos PQV. Por exemplo:

SILVIA: [...] a gente tem um exame periódico que também, é, tem exames de promoção da saúde, eles não são obrigatórios, mas a gente segue um guideline que é da força tarefa canadense. Então a gente também faz uns exames, tem alguma conversa, é, existe um, um parâmetro também pra isso. Quando eles vêm pra fazer o exame periódico a gente vai conversar sobre o, o check-up dele, né, e dentro do check-up existem aqueles parâmetros que diz do nível de *stress*, do grau de obesidade, de sobrepeso, se há ou não. Né, e outros fatores que tão lá, implícitos que são mais específicos da saúde [...]

PAUL: [...] É, a gente acredita que o *stress* dentro das organizações ,é, deve ser, ah, prevenido e ser tema de promoção, de atividades de promoção de saúde assim como outras questões de saúde, né, [...]

Para Newton a diferença fundamental entre os programas para gerenciamento do *stress* que têm uma orientação em promoção da saúde para os que não adotam essa metodologia está na ênfase dada à prevenção para outros agravos, ou seja, buscam a redução do *stress* visando evitar problemas de saúde futuros; já nas intervenções não vinculadas à promoção da saúde o foco seria o tratamento de sintomas (NEWTON, 2005).

Apesar de o material utilizado nesta análise dos PQV ser limitado, observa-se que as atividades oferecidas pelas empresas envolvidas neste estudo são essencialmente voltadas para o indivíduo, não fazem nenhuma referência ao trabalho e englobam atividades voltadas principalmente à saúde e ao estilo de vida.

Como mostra Barros (2010) essa seria uma tendência nesses programas: o trabalho é subtraído e em seu lugar o indivíduo aparece; os discursos, ai, remetem a

um dito estilo de vida saudável. Os programas atuariam no que Gorz (2005) chamou de trabalho imaterial, ou seja, buscariam moldar a subjetividade do trabalhador.

[...] o sujeito do trabalho imaterial possui todos os espaços de sua vida tomados pelo intuito de se auto-produzir para a organização, logo, aborda-se o trabalho mesmo falando apenas de estilo de vida. O advento deste auto-empresendedor (Gorz, 2005) culmina com a internalização radical de toda a maquinaria de poder e controle desenvolvida desde Taylor. Traçar este percurso nos permitiu associar a ideia de Saúde presente nos programas observados com as noções de controle e disciplina (BARROS, 2010, p. 71-72)

Estes programas enquadram-se no que Ferreira (2011) chamou de ótica da “restauração corpo-mente”: um “cardápio” de atividades que têm em comum considerar o trabalhador como variável de ajuste: o foco está na pessoa à medida que é esperado que esta se adapte às condições de trabalho e melhore sua qualidade de vida, sem prever mudanças na organização. Também apresentariam um caráter assistencial, descontextualizado do ambiente laboral agindo como um paliativo para os males causados pelo trabalho, e focados no aumento da produtividade.

7.2. AS INTERVENÇÕES PARA O STRESS

Do mesmo modo que foram apresentados os programas de qualidade de vida para a contextualização da análise discursiva posterior, conta-se a seguir um pouco das intervenções para o *stress* nessas empresas. As falas aqui apresentadas foram aquelas agrupadas na coluna temática “Intervenções”, subtema “O que é” dos Mapas Dialógicos.

7.2.1. Empresa RPS

De acordo com o que foi descrito na entrevista, apresentar-se-á o que Paula e Nara falaram sobre o programa de gerenciamento do *stress* que existe desde 2005.

De fato, as entrevistadas falam sobre o programa de gerenciamento de *stress* na RPS, mas se se considerar o encarte citado na seção anterior, vê-se que são diversas ações pensadas para a redução do *stress*, mas organizadas dentro o programa de qualidade de vida. Nesse sentido, Paula e Nara falam sobre o programa de saúde mental, *coaching* e palestras para treino em resiliência, um livro para divulgação do conceito de *stress* utilizado neste processo de *coaching*, atividade física, dentre outras ações.

PAULA: e quando, quando a gente fala do, do desenvolvimento da resiliência, assim, então desde 2005 a gente vem buscando várias formas, e isso assim, a vivencia, né, acho que ajudou a gente a perceber, é, o, né, que, quais os caminhos ai a, a serem seguidos né, nós já fizemos, é, lá em 2005 a gente começou com coaching individual da alta gerencia aos administrativos, ah, no administrativo palestra, não coaching individual, né, mas pensando na alta gerencia, lá em 2005 a gente usou coaching, é, edição de livro falando desse conceito todo, palestras, é, na SIPAT, por exemplo, aproveitando pra levar esse tema, seja em folder, seja em palestra, ah, na SIPAT desse ano a gente usou um pouquinho o trabalho né, falar sobre a mudança, enfim, é, o que for possível naquele momento pensando em recurso, né, então a gente acredita nessas diversas ferramentas né, seja palestra, seja coaching, seja um folder, seja um livro.

Conforme dito no trecho acima, o coaching é uma ferramenta utilizada na RPS para redução e controle do *stress*: foi realizada individualmente para os gestores e em grupo para os administrativos e depois 35 empregados da área de Recursos Humanos (RH).

ENTREVISTADORA: hoje esse, esse projeto voltado pra resiliência, o que que está acontecendo hoje?

PAULA: Então o ano passado nós trabalhamos grupo, nos trabalhamos o Rh todo, tá foram feitos seminários em quatro módulos que variou de, a duração variou ah, de nível pra nível né, nas turmas, os administrativos tiveram uma carga horária de dezesseis horas de seminários com alguém especializado em resiliência.

ENTREVISTADORA: tá

PAULA: em, em, ele num dá pra dizer que ele seja só um especialista em *stress*, ele é muito mais do que isso, ele, ele trabalha, é, gestão de pessoas né, e, e o foco desses seminários foi o desenvolvimento da resiliência, né, ele faz um diagnóstico inicial com esse grupo dentro de um contrato de sigilo e confidencialidade. Né, os grupos foram divididos pra que não tivesse na mesma turma a chefia [...] e os grupos foram divididos em administrativo e executivo e, e então ele, ele faz um diagnóstico e a partir desse diagnóstico ele

vai desenvolvendo o tema e, e, ajudando as pessoas a, a lidarem com as situações que apareceram, né, é, obviamente que ele, que ele levanta o nível de *stress*, ele levantou o nível de *stress* de cada turma

ENTREVISTADORA: e era ensinando como, como é que eram esses seminários, o que que era ensinado?

PAULA: então, ele faz um diagnostico usando um questionário, que na verdade ele vai é, levantar o seu nível de *stress*, né, [...] isso, então, nesse questionário ele, ele avalia o nível de *stress* da, de cada individuo de, da turma, do grupo né, a partir disso ele elege o, ele direciona as pessoas a levantarem as principais questões que geram *stress* e o, e a partir destas questões ele vai introduzindo formas da pessoa lidar com aquelas questões né, e ai, é, desenvolvendo o conceito de resiliência

[...]

ENTREVISTADORA: e tem, o, a ideia é fazer isso com outros grupos?

PAULA: a ideia é fazer isso com outros grupos. Foram, então nós fizemos nos admin, duas turmas, nos administrativos e depois mais uma turma com o nível gerencial, com as chefias imediatas né, então a ideia é expandir nesse formato de focal né, não fazer, com, né, é, em massa, e expandir pras outras áreas de negócio, pros outros departamentos

Paula e Nara disseram que houve cuidado na escolha das turmas para a realização dos grupos, separando empregados e chefias. O único momento em que eles participaram de atividades juntos foi num exercício proposto pelo consultor, em que o empregado deveria buscar um feedback do superior. Outro ponto importante é que dentro da área de Recursos Humanos, a equipe do ambulatório médico também passou por este processo de coaching em grupo, mas o conteúdo dessa turma foi diferenciado, bastante técnico, específico para a função de acolhimento das queixas dos empregados, dentre elas, as queixas de *stress*.

A sala de relaxamento, chamada por elas de “sala de descompressão” existe desde 2005 (somente na sede) e é um local onde o empregado pode, além de relaxar, fazer massagens terapêuticas. As massagens são pagas, porém com um valor menor do que o praticado no mercado. O agendamento é feito com um dia de antecedência na recepção e seu funcionamento é das nove às seis da tarde:

NARA: não, só ia, é, complementar, é, que quando a gente diz que tem um espaço pra terapia na RPS, entende como, é, terapia massagem terapêutica, tá

ENTREVISTADORA: tá

NARA: porque a gente faz questão de falar disso porque aqui a gente tem vários tipos de massagem, então pra que as pessoas não confundam com massagem estética

[...]

NARA: e ai tem as fisioterapeutas que atendem fazendo as massagens (...), então ai a gente oferece quick-massage, quinze minutos, massagem relaxante, trinta e cinco minutos, reflexologia, trinta minutos, shiatsu, cinquenta minutos e drenagem linfática, cinquenta minutos.

O programa de Saúde mental, que está elencado dentre as ações voltadas ao Gerenciamento da Saúde, foi mencionado durante a entrevista como uma das ações que contribuem para redução e controle do *stress*. Compreende o atendimento psicoterápico, o PAE (Programa de Assistência ao Empregado) e o tratamento para uso abusivo de álcool e outras drogas que não estaria associado às ações voltadas ao *stress*.

As psicoterapias são disponibilizadas aos empregados numa rede credenciada ao plano médico sem limite de sessões ou reembolso de acordo com o praticado pelo plano de saúde, caso o empregado deseje procurar um profissional fora da rede credenciada. Essa modalidade de atendimento existe desde a década de 80 na empresa.

ENTREVISTADORA: ahan, e pra pessoa, pra ela entrar nesse programa das psicoterapias, tem que ter uma indicação, como é que ela entra?

NARA: não, basta a pessoa sentir necessidade

ENTREVISTADORA: ligar, marcar...

NARA: Por ela mesma, demanda espontânea, ou muitas vezes o ambulatório, se ele percebe que há uma necessidade, ele indica, ele orienta pra pessoa que seria importante que iria ajuda-lo.

O PAE, atendimento telefônico 0800 disponibiliza ao empregado atendimento por psicólogos, assistentes sociais e orientação jurídica. Dependendo do caso, pode ser feito encaminhamento para atendimento presencial, de até seis encontros com psicólogo. Este programa foi implantado a menos de um ano na empresa.

NARA: psicoterapia breve por situação, ah, também dá orientação financeira, também dá orientação jurídica. Ele não fornece uma advogado pro funcionário, mas ele, ele indica o caminho

ENTREVISTADORA: tá

NARA: né, então numa situação de, de emergência ele tem a quem recorrer que é PAE, tem o 0800, atendimento 24 horas

Oficinas para relaxamento e bem-estar eram realizadas também, mas atualmente não estão mais acontecendo, incluindo temas como musicoterapia, reflexologia, teatro, ginástica cerebral etc.

O programa de atividade física também foi categorizado como uma intervenção para redução e controle do *stress*, mesmo que, no escopo do programa esteja apresentada como uma ação para promoção da saúde e estilo de vida saudável. O programa contempla parceria com academias que oferecem desconto para os empregados e assessoria esportiva para corrida e caminhada

Nas fábricas, as intervenções para o gerenciamento do *stress* são diferenciadas: estes empregados têm acesso ao PAE, ao programa de saúde mental e ao desconto em academias, porém não ao *coaching* para resiliência.

PAULA: nas fábricas, as fábricas tem a área de lazer né, então né é em geral uma sala, próxima ao refeitório que tem um espaço ali com atividades de lazer, tem som, tem TV, tem um jogo, alguma coisa assim né,

ENTREVISTADORA: e pros empregados da fábrica, que que vocês tem pra reduzir o *stress*? Ou é mais voltado pro pessoal do escritório?

PAULA: é mais, assim, e, o PAE, ele é uma ferramenta de abrangência nacional né, agora é, os workshops, pelo menos numa SIPAT, pelo menos esse conceito de, de gerenciamento de *stress*, a gente busca levar pras fabricas de alguma forma, né, seja, num, num conteúdo de leitura, seja numa palestra, pelo menos uma vez por ano levar algum conteúdo sobre o *stress*.

As entrevistadas citam o modelo de organização do trabalho na RPS como um fator que colabora para a redução do *stress*. Esse modelo não está dentro das ações de qualidade de vida: ele vem para o Brasil como uma reprodução do modelo internacionalmente adotado pela empresa e compreende mudanças relativas a jornada, local de trabalho e insumos de tecnologia.

PAULA: esse conceito ele é, ele tem três pilares né, tem um de tecnologia né que é né, um, um incremento de tecnologia [...] então to falando de telefone, enfim de meios de comunicação remoto. É, tem um pilar de espaço que é o compartilhamento dos espaços e tem um pilar pessoas né. Pensando em carga horária, em, em jornada, é, dentro do pilar pessoas existem três perfis né, um é o assigned que são as pessoas fixas que não tem mobilidade que é um grupo bem pequeno, eu diria que vinte por cento das pessoas. Em torno de sessenta por cento que têm mobilidade né então, esses que são assigned ele, eles não tem a opção do trabalho remoto, tá, agora os outros oitenta por cento, vamos dizer, sessenta tem mobilidade é,

parcial, ele tem mobilidade dentro do prédio, então ele pode sentar um dia na vizinhança, ah, ele tem mobilidade dentro da vizinhança dele né, a gente pode andar [...]. E, então ele pode mudar de estação, um dia sentar numa estação um dia sentar em outra e uma vez por semana ele pode trabalhar em casa, né, a distância, ou, se ele negociar com a chefia dele, pode trabalhar até mais do que um se for o caso, mas via de regra, pela política, é um dia da semana a distância, que é o trabalho remoto

ENTREVISTADORA: e horário de entrada, saída?

PAULA: é, então, a gente tem a jornada flexível né, você, é, nós temos a carga horária de oito horas e catorze, oito horas e quinze minutos. Esses minutos servem pra compensar as pontes de feriado, tá, então a jornada é flexível, né você tem que, você pode executar essas oito horas e catorze ou quinze aí, mas tem um tempo maior pra fazer isso, ou entrando mais cedo ou entrando mais tarde, saindo mais tarde, entrando mais cedo e saindo mais cedo né, e a hora extra se houver, né, existe um movimento da empresa pra redução da hora extra né, a, a, a alta direção fomenta nas pessoas pra que não faça hora extra, pra que não fique, você tem vida lá fora então aproveite disso. A empresa não quer que as pessoas façam hora extra. É lógico que tem alguns setores que em alguns momentos isso é necessário. E essa hora extra vai pra um banco de horas. É, em relação a flexibilidade, então esse dia que você trabalha a distância, que você trabalha remotamente, é, isso é abonado como trabalho externo, a tua chefia abona como trabalho externo, não existe um controle assim, teoricamente né, ele tem que fazer, né, as oito horas e catorze ou quinze minutos, não é, e em casa né, entende que ele faça dentro da jornada comercial ou tradicional, enfim.

7.2.2. Empresa SCI

Serão descritas, agora, os enunciados da entrevista sobre as intervenções voltadas ao *stress* no trabalho, sua descrição e funcionamento. A entrevistada diz que na SCI é feito um diagnóstico “de cima pra baixo”: para a gerencia geral, diretores e presidente, é feita uma avaliação do nível de *stress* no *check-up*.

SILVIA: tem que passar porque a gente tem que fazer os exames periódicos, eles são obrigatórios pra todo mundo, inclusive pro diretor, pro presidente, pro gerente geral, então é, a gente utiliza os dados do check-up [...]. Quando eles vêm pra fazer o exame periódico a gente vai conversar sobre o, o check-up dele, né, e dentro do check-up existem aqueles parâmetros que diz do nível de *stress*, do grau de obesidade, de sobrepeso, se há ou não. Né, e outros fatores que tão lá, implícitos que são mais específicos da saúde.

ENTREVISTADORA: ai a senhora recomenda...

SILVIA: é que a gente tem uma visão, é, a gente...recomenda ou não né, mas é, a gente tem uma visão bem, geral da saúde, bem holística realmente que, a gente não considera que a parte da saúde é só o colesterol, triglicérides, ou o peso, ou a pressão da pessoa, a gente realmente tem uma visão mais ampla mesmo.

Ela fala que o exame médico periódico é obrigatório para todos empregados, inclusive para os gerentes, diretores e presidente, colocando-os numa categoria diferenciada. No caso dos gerentes, diretores e presidente, eles utilizam os dados do check-up e não do exame periódico.

Com essa avaliação em mãos eles passam em consulta com a médica do trabalho, conforme os resultados desse check-up (tanto em relação ao *stress*, quanto em relação a outros problemas de saúde, como obesidade e tabagismo, por exemplo) eles são indicados para se hospedarem de sete a catorze dias num SPA. Neste caso, são duas as opções oferecidas: o Kur Hotel que, de acordo com a Silvia, está entre os dez melhores do mundo; lá o empregado tem acesso a um programa específico para o *stress*. A outra opção é o Lapinha, citado por ela como o melhor hotel do Brasil; este é mais voltado para a natureza e para a espiritualidade.

Para os demais empregados a empresa disponibiliza massoterapia: eles não tem nenhum custo e podem marcar as massagens duas vezes por semana. É uma quick-massage, feita por cegos e que está disponível em diversas unidades da empresa. Ela enfatiza que essa atividade, bem como as outras desenvolvidas, são disponibilizadas para os empregados terceirizados também, desde que eles estejam com o exame periódico em dia. Outras ações que contribuem para reduzir o *stress* são os programas de convivência e de motivação.

SILVIA: pros trabalhadores é o que eu te falei, a gente tem alguns programas, a gente tem a caminhada na trilha, a gente tem a ADC¹⁶ que fornece uma serie de programas, a ADC é a associação desportiva classista, uma espécie de grêmio, então que oferece uma serie de programas, a gente tem por pratica também, quando chega o aniversário da pessoa, incentivá-la, a gente dá dois ingressos do Cinemark¹⁷ a gente tem uma serie de convênios com, é, teatro, cinema, parceria com livrarias, com academias de ginástica, a gente tem os massoterapeutas, tem os programas motivacionais, a gente tem festas comemorativas em determinadas épocas, a gente tem alguns informes que, é, em situações, é, em datas comemorativas, a gente tem semana da saúde que não tem nada a ver com a semana

¹⁶ Sigla interna da empresa

¹⁷ Rede de cinemas

da SIPAT, a gente trata de fato, a SIPAT, inclusive, ela acontece semana que vem. Então a gente tem, além da SIPAT, uma semana da saúde e uma semana de excelência, onde a gente coloca todos os sistemas de gestão, que é o da qualidade, da saúde, o da segurança e a gente tem varias atividades pra isso. A gente tem a ginástica laboral pra todos, inclusive pros terceiros que, é, é um momento de pausa, é um momento lúdico, né, e que, estimula a interação com os colegas de trabalho.

O “Programa de SPA”, como nomeado por ela, teria mais de vinte anos e a massoterapia existe na empresa desde 2007.

Ela aponta outra especificidade da empresa que acredita ter ajudado muito em relação ao *stress* no trabalho: o trabalho flexível e o home office, disponível para os empregados administrativos. Essa flexibilidade depende de um acordo com a chefia; eles não utilizam “ponto”, mas mesmo assim existe um horário oficial das 07h30 às 17h26. Esse horário seria devido às compensações de emendas de feriado, mas na prática ele não vigora, já que as pessoas podem fazer seu horário de acordo com a conveniência, desde que cumpram as oito horas de trabalho. O trabalho flexível não é um programa ou uma ação do programa de qualidade de vida, é uma política da empresa que já existe há muitos anos.

SILVIA: é, você tem que ter um acordo com a sua chefia, você tem um programa de metas pra você cumprir, algumas funções, em algumas funções isso é mais difícil, em outras funções isso é mais tranquilo e depende de uma organização, mas isso eu acho que contribui muito pra redução de *stress*. [...]

Outra intervenção, que não está elencada dentro do programa de qualidade de vida, mas é citado por Silvia como relacionado à redução do *stress* é a identificação de áreas ou setores da empresa que apresentem alto índice de absenteísmo ou afastamentos. Quando detectados, a medicina do trabalho faz uma atividade voltada às condições ergonômicas e entra em contato com o RH para que sejam feitas ações para melhoria do clima organizacional, como dinâmicas de grupo, cursos etc.

7.2.3. Empresa LCP

A LCP oferece aos empregados o PAE, Programa de Apoio ao Empregado; atendimento telefônico 24hs para o aconselhamento sobre questões psicológicas, sociais, jurídicas ou financeiras. O atendimento presencial com psicólogo, caso necessário, pode ser de até 6 semanas, sendo que após este período o empregado é encaminhado para um profissional referenciado do convênio médico. Também oferecem incentivo à prática de atividade física com academias corporativas gratuitas em algumas unidades da empresa e nas unidades onde não há são firmados convênios com academias no entorno e tanto o empregado como os familiares têm desconto, porém somente o empregado recebe reembolso do valor pago; também realizam grupos de caminhada e patrocinam a participação dos empregados em corridas de rua.

CARLOS: [...] Grupo de caminhada e corrida, como eu te disse a LCP agora tá patrocinando né, pela lei de incentivo ao esporte, circuito de corrida. Então ontem, teve aqui em Nome da Cidade uma etapa, foi muito bacana. Isso nos ajuda bastante aí na divulgação da prática da atividade física né. Qual que é a ideia? Antes de acontecer uma prova em uma determinada cidade, nós percorremos essas EA¹⁸s e fazemos uma palestra um dia antes, leva um palestrante renomado né ou que vive no meio do esporte né, tipo Vanderlei Cordeiro de Lima, faz esse trabalho também. [...] Caminhada Agita mundo, são assim ações pontuais, né, jogos industriários do SESI¹⁹ é um programa assim de bastante corpo. Nós tivemos aqui 533 colaboradores participando.

Em relação à alimentação saudável, é contratada uma empresa que oferece um programa de reeducação alimentar de 12 semanas e que faz reuniões nas unidades da LCP. Na sede existe uma nutricionista que faz orientação nutricional no ambulatório

O entrevistado aponta a quick-massage como uma ação que reduz o *stress* dos empregados. Para fazer a massagem o empregado é convidado pelas secretárias, que fazem uma “triagem” de quem está precisando mais do serviço. Como ação pontual, cita a realização de palestras em parceria com o SESI sobre administração financeira.

¹⁸ Sigla interna da empresa

¹⁹ Serviço Social da Indústria

Carlos, além de falar sobre o que a LCP faz para reduzir o *stress*, também apontou caminhos futuros que pretendem tomar em relação ao *stress* no trabalho. Disse que em breve farão um diagnóstico do nível de *stress* com o grupo executivo da empresa: foi feita uma cotação no mercado e decidiram por contratar a consultoria de uma pessoa “*que é uma renomada ai no Brasil e que já traz esse diagnóstico pra algumas organizações ai trabalhar em cima disso*”. Com esse diagnóstico em mãos, pretendem, a princípio, fazer um trabalho voltado para atividade física em academias externas, mas tudo será pensado com base neste diagnóstico.

ENTREVISTADORA: porque a Consultora ela vai dar provavelmente pra vocês a, o nível de *stress* né

CARLOS: exato

ENTREVISTADORA: então num, num vai ter uma diagnóstico assim, dos stressores, o que que tá causando *stress* ou vai...?

CARLOS: até tem sim, porque a gente tá querendo depois, é, fazer um trabalho em grupo, né, com eles dentro da organização, é, indoor e outdoor também né, que seria esse segundo trabalho com atividade física né, e um trabalho nutricional também. Eles já têm um check-up né, anualmente já realiza um check-up, então a gente, podemos tirar dali também vários indicadores que vão...

7.2.4. Intervenções para o *stress*

Apresentamos abaixo um quadro com o resumo das intervenções para o *stress* nas empresas, conforme apontado pelos gestores, nas entrevistas.

RPS	SCI	LCP
Convênio com academias	Avaliação do nível de <i>stress</i> no check-up dos executivos	PAE
Grupo de corrida e caminhada	SPA para executivos	Academias corporativas gratuitas
Atendimento psicoterápico	quick-massage feita por cegos	Convênios com academias
Coaching para resiliência	Caminhada na trilha	Grupos de caminhada
Palestras para treino em resiliência	Grêmio de empregados	Patrocínio para a participação dos empregados em corridas de rua
Livro para divulgação do conceito de <i>stress</i>	Ingressos para cinema no aniversário do empregado	Grupo para alimentação saudável
Programa de Atendimento do Empregado (PAE)	Convênios com academias	Nutricionista
Sala de relaxamento com massagem	Parcerias com teatros, cinemas e livrarias.	Quick-massage
Oficinas para relaxamento e	Programas motivacionais	Diagnóstico do nível de <i>stress</i>

RPS	SCI	LCP
bem-estar		com o grupo executivo
Área de lazer nas fábricas	Festas comemorativas	
Palestras em SIPATs	Palestras sobre <i>stress</i> em eventos	
Modelo flexível de trabalho	Ginástica laboral	
	Horário flexível de trabalho	
	Identificação de áreas ou setores da empresa que apresentem alto índice de absenteísmo ou afastamentos para trabalho pontual	

Quadro 5 - Intervenções para o *stress* de acordo com os gestores

Essas intervenções podem ser classificadas como de prevenção secundária e terciária. O foco das práticas de prevenção primárias é reduzir os fatores de risco ou modificar a natureza dos stressores no trabalho, como aumentar o poder de decisão dos empregados ou seu controle sobre o trabalho; o objetivo das intervenções de prevenção secundárias é alterar as respostas individuais aos stressores relacionados ao trabalho e reduzir a severidade dos sintomas de stressantes que haja conseqüências à saúde do trabalhador; e, por fim, o objetivo das intervenções de prevenção terciárias é auxiliar os trabalhadores que já sofrem com *stress* a lidar com suas conseqüências, atuando no tratamento da sua condição de saúde (HURRELL; MURPHY, 1996).

Diversos autores apontam que estes (secundária e terciária) são os tipos de intervenção mais comuns, apesar de não serem as mais efetivas em longo prazo (HEK; PLOMP, 1997; HURRELL; MURPHY, 1996; MURPHY, 1986; RICHARDSON; ROTHSTEIN, 2008), inclusive no Brasil (MURTA; TRÓCCOLI, 2007). Vê-se que, apesar da escassez de estudos científicos sobre intervenções para o *stress* no Brasil (MURTA; TRÓCCOLI, 2004, 2007; SOUZA *et al.*, 2007) elas vêm sendo desenvolvidas nas empresas inclusas e nesta pesquisa.

Como não atuam na organização do trabalho essas ações voltam-se ao indivíduo e as explicações para isso podem estar nos valores gerenciais (KOMPIER; KRISTENSEN, 2003)

O conteúdo da maioria dos programas de intervenção, com sua ênfase nas abordagens individuais, refletem as atitudes e valores do gerenciamento empresarial. Tais valores são um tanto individualistas, como aqueles dos executivos de mais alto nível. Os dirigentes das organizações têm uma tendência a explicar (em termos mais psicológicos 'atribuir') sucessos e fracassos organizacionais através de características individuais das pessoas envolvidas (p.43)

Nesse sentido, elas refletem a tendência, já apontada, dos programas de qualidade de vida em que estão inseridas de focarem seus esforços nas pessoas e excluïrem a dimensão laboral.

Também observa-se que essas intervenções expandem seu campo de ação para outras esferas, como atividade física, nutrição e lazer o que se diferencia do que é geralmente incluído em programas voltados ao *stress*. Em sua maioria, essas intervenções utilizam técnicas diversas, como relaxamento, técnicas cognitivo-comportamentais, reestruturação cognitiva, meditação e técnicas de coping (HEK; PLOMP, 1997) Esses diversos tipos de atividade podem ser agrupados nas categorias: cognitivo-comportamentais, de relaxamento, organizacionais, multicomponentes (que se utilizam de técnicas interventivas variadas) e alternativas (técnicas que não se encaixam em nenhuma das categorias anteriores, como biofeedback, por exemplo) (RICHARDSON; ROTHSTEIN, 2008). A revisão bibliográfica realizada por Murta (2005) aponta uma predominância de intervenções multicomponentes, com foco individual, no Brasil.

Também observa-se a contratação do PAE em duas das três empresas participantes desta pesquisa. O PAE é descrito pelos entrevistados como um atendimento telefônico gratuito, em que os empregados podem obter o apoio de psicólogos, assistentes sociais, advogados e administradores para resolver problemas diversos, desde conflitos familiares até questões jurídicas e financeiras.

Newton (2005) diz que este tipo de programa tem sua origem nos trabalhos da Hawthorne na Western Electric Company em Chicago com seu programa de aconselhamento. A forma como este programa foi desenvolvido moldou a forma como os programas de assistência ao empregado foram concebidos em todas as empresas que implantaram esse tipo de ação posteriormente. O objetivo desse aconselhamento seria a redução do *stress* dos empregados, analisando os indivíduos e o que eles revelavam sobre si mesmos. Porém, esses problemas diziam respeito ao trabalho (insegurança, sentimento de injustiça, problemas com a chefia etc.) e eram “tratados” numa ótica psicanalítica: em vez de enfocarem nessas queixas, os aconselhadores analisavam o que elas revelavam sobre o empregado e suas dificuldades em lidar com essas questões. Para Newton (2005) esse programa converteu-se numa ferramenta complexa de controle, já que a empresa tinha acesso à “alma” de seus empregados (p.102). A efetividade do programa era julgada pela capacidade do aconselhador em reduzir as queixas e melhorar a performance: as

reclamações eram tratadas como uma doença, curável por meio da intervenção terapêutica.

Não se considerou que os PAE das empresas onde foram realizadas as entrevistas sejam idênticos ao desenvolvido na Western Electric, mas talvez guardem algumas semelhanças que merecem atenção. Primeiro, sabe-se que as prestadoras de serviço contratadas para realizar o PAE têm a postura ética de não passarem para a empresa as informações do que é tratado com os empregados; porém a lógica inerente a este serviço se mantém. Esses programas ainda consideram o indivíduo como o lócus da mudança para o “tratamento” oferecido e sua efetividade guarda relações com o desempenho e produtividade dos empregados.

8. OS REPERTÓRIOS

A análise discursiva apresentada a seguir buscou compreender os sentidos sobre *stress* e sobre as intervenções para seu gerenciamento para os gestores por meio dos repertórios produzidos nas entrevistas. Conforme Spink, Mary (2004), os repertórios

[...] são os termos, os conceitos, os lugares comuns e figuras de linguagem que demarcam o rol de possibilidades de construções de sentidos. Esses repertórios circulam na sociedade de formas variadas. Aprendemos repertórios no próprio processo de aprendizagem da linguagem, através de livros que lemos, dos filmes que assistimos e daí por diante (p. 32).

Sendo assim, buscou-se organizar o material da entrevista para dar visibilidade a esses repertórios e facilitar sua compreensão. Dividiu-se essa análise em dois grandes blocos:

- Repertórios sobre *stress* e suas causas
 - ✓ O que é *stress*
 - ✓ Causas do *stress*
 - ✓ Como lidar com o *stress*
- Repertórios sobre as intervenções para *stress*
 - ✓ Os programas e a instituição
 - ✓ As pessoas
 - ✓ Como as intervenções reduzem o *stress* no trabalho
 - ✓ Relação com a Saúde
 - ✓ Adesão
 - ✓ O que favorece e o que dificulta o desenvolvimento das intervenções
 - ✓ Avaliação do *stress* no trabalho e Resultados das intervenções voltadas ao *stress*
 - ✓ O que mais pode ser feito para reduzir o *stress* no trabalho?

8.1. REPERTÓRIOS SOBRE *STRESS* E SUAS CAUSAS

Para ilustrar a discussão neste trabalho, apresenta-se a seguir um quadro com as principais ideias dos entrevistados sobre *stress*, suas causas e como reduzi-lo. Nessa discussão, considerou-se a coluna “*Stress*” dos Mapas Dialógicos.

	Paula e Nara	Silvia	Carlos
Definidores de <i>stress</i>	Reação fisiológica do organismo Pode ser bom ou ruim Reação de sobrevivência	Desequilíbrio Falta de visão do problema como um todo Faz parte da seleção natural	Desgaste natural que vem do dia a dia
Causas de <i>stress</i> relacionadas a fatores organizacionais/ sociais	Sobrecarga Jornada intensa Comunicação Nível de urgência do mundo Volume de informações Nível de rapidez muito grande Pressão por cumprimento de metas Prazos curtos Foco no resultado Mudança	Pressão por resultados Equipe muito grande Aquilo que não dá tempo de fazer	Carga horária de trabalho Trabalhar sob pressão
Causas de <i>stress</i> relacionadas a fatores individuais/ relacionais	Mudança em todos os sentidos da vida Capacidade do indivíduo de se expressar e comunicar Conflito Divergência de opinião	A pessoa valoriza muito o que é circunstancial Pressão social de busca por resultados Forma como as pessoas encaram a sua vida	Correria do dia a dia Trânsito Problemas familiares Endividamento Empréstimo Preocupações do dia a dia O empregado não saber gerenciar sua vida
Como reduzir o <i>stress</i>		Ter valores que te norteiem Formação filosófica Trabalhar o autoconhecimento Saber lidar com as angústias	Fazer uma análise se você está levando uma vida adequada Buscar o equilíbrio entre saúde física, espiritual e emocional.

Quadro 6 - Principais ideias sobre *stress* e suas causas

8.1.1. O que é o *stress*

Há particularidades na forma de conceituar o *stress* dos entrevistados, porém três fatores são comuns a todas elas: a individualização, a naturalização do *stress* e a noção de homeostase. Naturalização no sentido de biologização, como algo que faz parte da natureza humana e individualização em relação a noção de *stress* que considera somente fatores individuais, como afirma Newton (2005)

Ainda, outro tema compartilhado pelo discurso popular e acadêmico sobre o *stress* é a naturalização do *stress*, segundo a qual sua inevitabilidade e prevalência refletem o fato de que é parte da natureza, um aspecto pressuposto do mundo. [...] A mesma imagem aparece na literatura acadêmica, a partir do argumento de que o *stress* é resultante da nossa ‘resposta animal’ ou ainda de ‘luta e fuga’ quando confrontados com ameaças ou perigos (p.06).

Pode-se perceber uma tendência na conceituação do *stress* em termos biológicos e evolutivos, como uma reação fisiológica do organismo em resposta a ameaças e necessária à sobrevivência, como se pode ver na fala de Paula:

ENTREVISTADORA: e o que que é *stress* pra você?

PAULA: *stress* é uma reação fisiológica do organismo, né, a gente precisa do *stress* pra viver, né, ele, ele pode ser bom ou pode ser ruim né, diante de uma, de uma situação que te ameaça, isso gera uma reação fisiológica no organismo e, e que te ajuda a se defender das situações do dia a dia, vamos pensar na vida da gente. [...] né, então pra mim o *stress* é uma reação fisiológica necessária para nossa sobrevivência e que deve estar em equilíbrio, que deve estar compensado.

Da mesma forma que Paula diz que o *stress* é necessário para a sobrevivência, Silvia resgata essa noção ao afirmar que “S: [...] *nem sempre é ruim, stress também é uma coisa boa, senão nós não estaríamos vivos aqui né, o stress faz parte da seleção natural*”.

Relacionar o *stress* a questões biológicas e a uma reação evolutiva do nosso organismo remete às teorizações do Selye e Cannon que parecem ainda estarem bastante presentes no discurso sobre *stress*. São vozes que participam da construção desse discurso, mesmo que não estejam fisicamente presentes no

momento da conversa. São repertórios do tempo longo da fala, mas que se fazem presentes no discurso (SPINK, Mary; MEDRADO, 1999).

Além disso, esse tipo de explicação é uma maneira de individualizar o *stress*, já que coloca a responsabilidade na pessoa (em seu corpo) e orienta que não há nada que se possa fazer, a não ser aprender a lidar com seus efeitos naturais e inevitáveis (NEWTON, 2005).

Outra face da naturalização do *stress* pode ser encontrada nas falas de Carlos, que diz que “*stress no trabalho, é, eu diria assim, o desgaste né, natural que vem ai do dia a dia [...]*”. O *stress* seria algo natural e inevitável dadas as condições da vida moderna, muitas vezes sinônimo de produtividade, porém apresenta um limite bastante tênue entre o normal e o patológico, entre o *stress* que pode aparecer e o que não pode (HARKNESS; LONG; BERMBACH, 2005)

Pode-se encontrar diversas vezes, no discurso desses gestores, falas sobre o *stress* por meio de uma perspectiva individual. Silvia, por exemplo, afirma que

SILVIA: porque você pode, exatamente, você pode ser um trabalhador de fabrica e você ter o desequilíbrio entre a sua vida pessoal e o seu trabalho, você pode ter lá o seu desequilíbrio na vida familiar você pode se sentir pressionado, é, eu acho que existe um fator que é intrínseco na pessoa, independente, independente do cargo que ela ocupa...

ENTREVISTADORA: então você acha que é mais da pessoa mesmo? Do jeito que ela...encara

SILVIA: eu acho que é o fator predisponente junto com o fator desencadeante (risos). Existe um fator predisponente que é intrínseco na pessoa e existe um fator desencadeante que tá ligado a um meio onde ela tá atuando. Que pode ser a escola, provavelmente ela era uma criança stressada quando tava na escola, e ai carrega essa, essa diversa, ansiedade ai que ela tem, ela carrega ai, pros, pros vários, pras varias fases da sua vida.

Aqui Silvia diz claramente que acredita haver fatores individuais (predisponente) e ambientais (desencadeante). Além de ser óbvia a valorização dos fatores individuais, neste caso, também chama a atenção ela nomear os fatores ambientais como “desecadeantes”: remete a um sujeito passivo, predisponente a fatores ambientais que desencadeariam seu potencial para desenvolver o *stress*. Ela retoma o tema ao falar da importância do otimismo que seria genético em 50%, ou seja, haveria uma predisposição genética para ser otimista (portanto menos stressado).

SILVIA: é, é, você nasce já com 50% já de chance de ser otimista ou não. O resto, só 10% tem a ver com o, com o seu, com os acontecimentos. "ah, olha, você tá" sei lá, terminou com seu namorado, você tá prestes a se casar, só dez por cento é que influencia na forma como você vê a sua vida, ou vê o seu mundo e 40% são de coisas que você faz, de pensamentos de atitudes, de...

Sendo assim, o principal elemento que faria da pessoa mais otimista são os fatores genéticos. Outro exemplo é quando fala sobre o *stress* como algo interior à pessoa:

SILVIA: ou, a minha opinião tá, e talvez esteja alinhada com a sua porque você tem uma formação em psicologia, nunca está no outro, o *stress* nunca tá fora de você, o seu problema nunca tá fora de você, a antipatia que você tem com o outro nunca tá no outro, na verdade o ponto é sempre interno, né.

Todas as entrevistas foram bastante carregadas de repertórios relacionados ao indivíduo e essa categoria constitui tema importante nesta análise, tanto que se formata em uma coluna em nossos Mapas: como apontado na introdução desse trabalho, a noção do *stress* no discurso atual é centrada no sujeito e as falas presentes na coluna "Fatores individuais/ relacionais" mostram isso, versando sobre temas como personalidade, autoconhecimento, motivação, reações fisiológicas etc. Já na coluna "Fatores organizacionais/ sociais" houve uma predominância de repertórios sobre as causas do *stress* relativas à organização do trabalho: observa-se que há um movimento dos gestores de, ao serem questionados sobre "o que é o *stress*" apontarem para as causas do *stress* relacionadas ao indivíduo. Já quando são questionados sobre "o que causa o *stress*" utilizam conteúdos relativos à organização. Apesar de ter-se utilizado essa categorização, viu-se que nenhuma fala dizia respeito a fatores sociais: a representação que se tem do *stress* é individualista, naturalista, apolítica e *ahistórica*, assim como nas mídias e nas explicações acadêmicas (NEWTON, 2005)

A linguagem empregada nas organizações reforça a ideia do "indivíduo stressado", vocábulos como "empregado", "gerente", "líder", "trabalhador", "o tomador de decisão", "negociador" e "mentor" sugerem um indivíduo descontextualizado: é o indivíduo que sente *stress* e é também o responsável por gerenciá-lo. A centralidade do indivíduo no discurso é enfatizada pelo discurso

médico utilizado nas empresas, onde a pessoa ocupa o papel de doente, sujeito à doença e passível de tratamento (MEYERSON, 1998).

As noções de “equilíbrio” e “homeostase” apareceram em todas as entrevistas realizadas e remontam a pré-história do termo, com as teorizações de Cannon e Selye. A imagem central é a de que há um equilíbrio que é quebrado pelo *stress*: a pessoa *stressada* está desequilibrada, descompensada.

CARLOS: [...] Então eu diria que há um equilíbrio né. Se você conseguir manter esse equilíbrio né, não precisa tirar nota dez, mas se estiver em cinco em todos esses pilares né, eu acho que aí você tem grande chance de não entrar no *stress* né.

Silvia também utiliza o mesmo termo que Carlos:

SILVIA: é um desequilíbrio o *stress* no trabalho é um desequilíbrio, é uma falta de visão, assim, do problema como um todo, porque os problemas que você passa no trabalho são problemas sempre pontuais, são sempre circunstanciais, né [...]

A utilização da noção de perturbação do estado de homeostase na definição do *stress* também aparece na entrevista de Paula e Nara, porém com o termo “descompensação”.

PAULA: *stress* é uma reação fisiológica do organismo.[...] Quando ele está descompensado, ou seja, a pessoa tem ameaças, ameaças, ameaças e, e não tem, é, a capacidade ou a oportunidade de compensá-lo, ele pode ser danoso. né, então pra mim o *stress* é uma reação fisiológica necessária pra nossa sobrevivência e que deve estar em equilíbrio, que deve estar compensado.

Mais uma vez o foco no indivíduo aparece nessas falas: a pessoa que sofre ameaças e deve ter a capacidade ou oportunidade para conseguir compensar o desequilíbrio sofrido. Ou ainda, como Silvia diz, o desequilíbrio pode ser uma forma de funcionamento da pessoa.

SILVIA: no trabalho, exatamente. Então não necessariamente eu acho que isso se manifesta de forma de *stress* porque a pessoa pode ter uma tendência a organizar a vida sempre dessa forma, principalmente aquelas que tiveram uma experiência de vida pessoal mais conflitante. Eu não to entrando no mérito se isso é correto ou

não. Eu nunca acho que os desequilíbrios sejam corretos, mas (risos), mas as vezes eles são confortáveis, né, pra pessoa.

Sendo assim, vê-se que para eles o estado “natural” seria o equilíbrio; o *stress* viria com o desequilíbrio, causado pelas ameaças e que levariam a uma reação do organismo; ou, como aponta Silvia, seria consequência do desequilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho: *“porque você pode, exatamente, você pode ser um trabalhador de fabrica e você ter o desequilíbrio entre a sua vida pessoal e o seu trabalho, você pode ter lá o seu desequilíbrio na vida familiar você pode se sentir pressionado”*.

A valoração do desequilíbrio por Silvia como algo ruim aponta para o juízo que é feito acerca do *stress*. Ele aparece no discurso dos entrevistados como algo ruim, um desequilíbrio, como foi dito, alguma coisa que precisa ser combatida, porém configura-se como positivo à medida que tem valor para a sobrevivência, no sentido evolutivo, como mostra Silvia: *“A novidade sempre traz stress eu acho. Que nem sempre é ruim, stress também é uma coisa boa, senão nos não estaríamos vivos aqui né, o stress faz parte da seleção natural.”* Paula também fala sobre isso ao dizer que:

PAULA: *stress* é uma reação fisiológica do organismo, né, a gente precisa do *stress* pra viver, né, ele, ele pode ser bom ou pode ser ruim né, diante de uma, de uma situação que te ameaça, isso gera uma reação fisiológica no organismo e, e que te ajuda a se defender das situações do dia a dia, vamos pensar na vida da gente. [...]

Também pode-se encontrar no discurso dos entrevistados alguns repertórios sobre as consequências do *stress*. Essas consequências são exclusivamente para o indivíduo e sua saúde.

Paula explica que ele pode ser danoso: *“o stress, ele, ele é uma reação fisiológica do organismo, mas se não tiver compensada pode trazer danos pra saúde da pessoa, né, e se ele estiver descompensado ele pode vir a ser uma patologia, enfim, trazer danos”*.

Silvia também aponta para os efeitos ruins do *stress* para a saúde física e mental:

SILVIA: porque os, o, cada um lida com o *stress* de alguma forma, as pessoas que tendem a acumular mais sintomas físicos de *stress* "ah

eu tenho, tenho tido dor de estomago" né? É comum. "eu tenho tido dor de cabeça quase todo dia no final da" [...] "eu tenho tido dor de cabeça todo dia no final da tarde", "ah, eu tenho dores no meu pescoço". [...] Tem pessoas que lidam com o *stress* de uma forma muito mais emocional mesmo "eu sinto angustia todo dia no final da tarde, quando eu escuto a musica do fantástico eu me tranco no banheiro e choro por duas horas" (risos) porque está chegando a segunda-feira né.

Observa-se, então, que há uma leitura psicossomática das repercussões do *stress* na saúde.

Por fim, pode-se dizer que a dimensão do trabalho não apareceu em nenhum momento em relação definições utilizadas pelos entrevistados para descrever o *stress*. Mesmo quando questionados sobre "o que é o *stress* no trabalho?", falavam que seria a mesma concepção de *stress* já apresentada: o trabalho seria somente um ambiente como outro qualquer que poderia trazer ameaças.

ENTREVISTADORA: e, e o *stress* no trabalho?

PAULA: o *stress* no trabalho eu diria que não é diferente do *stress* na vida pessoal ou em qualquer outra situação, né, você tem situações de ameaça, seja no trabalho, seja na sua vida pessoal, seja no transito, seja no, enfim né, o tempo todo a gente se depara com situação adversa não é só no trabalho.

8.1.2. Causas do *stress*

É neste contexto onde se pode encontrar o maior número de falas relacionadas à organização do trabalho. Como se afirmou acima, as causas do *stress* relacionadas com o indivíduo apareceram nas descrições feitas pelos entrevistados sobre o que é o *stress*. As causas organizacionais, por sua vez, surgiram em resposta à questão "o que causa o *stress* no trabalho?". É importante observar o fato de que somente Paula e Nara referiam-se aos trabalhadores de maneira geral quando falavam sobre as causas do *stress*. Os relatos de Carlos e Silvia foram sobre os gerentes, diretores e grupo executivo das empresas em questão.

A pressão foi a principal causa de *stress* apontada pelos gestores, a pressão pelo cumprimento de metas e resultados em pouco tempo.

PAULA: a pressão pelo cumprimento de, de metas, os prazos curtos que também tem, né, têm aparecido

NARA: pra que tenha resultado...

PAULA: né, pra que tenha resultado né, foco, o foco no resultado. Muitas vezes com o prazo pequeno pro cumprimento daquela proposta ou daquele, daquele, daquela meta, né, então podem ser causas de trabalho

Silvia apresenta um discurso bastante semelhante:

ENTREVISTADORA: e o que que você acha que causa o *stress* no trabalho nesses gestores, quando eles...

SILVIA: a pressão...

ENTREVISTADORA:...chegam aqui pra você?

SILVIA: a pressão, a pressão por resultados, é sempre um motivo de, de *stress*, essa pressão por resultados, prazos muito apertados tendem a causar isso, uma equipe muito grande...

Carlos fala em “trabalhar sob pressão” como causa para o *stress* e também fala na “carga horária de trabalho”. Paula e Nara concordam e apontam a “jornada intensa”, a “sobrecarga de trabalho” e a “comunicação dos dois lados”, referindo-se à chefia e ao empregado.

Por fim, dentre as causas organizacionais para o *stress* Silvia cita as gerências:

SILVIA: [...] porque a gente sabe que os gerentes gerais, os diretores, quando eles estão num nível de *stress* mais elevado, eles acabam provocando um efeito dominó, nas suas, nas suas equipes.

Longas jornadas de trabalho, pressão, metas, volume de trabalho: essas têm sido apontadas como as principais causas do *stress*, fazendo parte do conjunto de mudanças que teriam ocorrido no mundo do trabalho a partir da década de 70 aumentando as demandas e a pressão no trabalho e que, junto com a redução de direitos dos trabalhadores, teriam aumentado os níveis de *stress* ocupacional.

A partir da década de 70 a reestruturação produtiva culminou num processo de flexibilização do trabalho, amparado pelo movimento Toyotista. Isso quer dizer que houve mudanças nas funções, nas formas de contratação de mão de obra, na remuneração e também nas relações espaço-temporais que delimitavam o local e a jornada de trabalho. Assim, muitas empresas passaram a adotar o trabalho remoto, jornadas flexíveis, trabalho por metas e resultados etc. Como aponta Ribeiro (2009)

a reestruturação produtiva naturalizou-se a partir de um discurso ideológico que definiam a própria reestruturação produtiva e a flexibilização como uma evolução natural do capitalismo, como única possibilidade de segurança e a ideologia do trabalhador excelente exigindo desde metas irreais, mascaradas na busca pela saúde e desempenho perfeitos.

Foram os teóricos do movimento escandinavo que trouxeram a noção do *stress* relacionada a causas organizacionais (NEWTON, 2005). Atualmente não é difícil encontrar este repertório em revistas e livros, principalmente elencando o estilo de trabalho moderno como o grande vilão do *stress* ocupacional, ou que hoje somos mais stressados do que em tempos passados (WAINWRIGHT; CALNAN, 2002). Apesar da grande popularidade desse discurso não é possível fazer essa correlação direta, entre condições de trabalho atuais e aumento nos níveis do *stress*, sem refletir se as pessoas estariam realmente mais stressadas ou se essa epidemia de *stress* no trabalho não estaria relacionada à forma como se compreendem os eventos ruins que acontecem no trabalho, percebidas por Paula e Nara como “ameaças” ou “situação adversa”, por exemplo.

Os fatores sociais apontados como fontes do *stress* seriam o trânsito e a “correria” ou “rapidez” do mundo moderno. Carlos por exemplo, afirma:

CARLOS: ah, é assim, acho que vários fatores também né, é, a própria correria do dia a dia né, vida pessoal, vida profissional. O trânsito hoje né, caótico do jeito que tem. Nome da Cidade hoje já é uma cidade que o trânsito tá caminhando pra se virar uma São Paulo da vida né

Paula e Nara também falam sobre o assunto, porém para elas essa “correria” é referida como “nível de urgência do mundo”:

PAULA: [...] esse nível de urgência que o mundo vive, né, esse volume de, de informações, né, que a gente vive. A gente tá num momento e isso aparece muito dentro do trabalho, né, as pessoas tem, é, varias ferramentas de comunicação, é o telefone, é o comunicador é o, o email, é o presencial que muitas vezes está sendo deixado de lado, né, e tudo isso gera, é, um nível de rapidez muito grande. Né, as pessoas precisam processar tudo muito rápido né, então esse nível de urgência e emergência pra algumas pessoas pode gerar, pode ser uma causa de *stress*

A aceleração no ritmo da vida moderna é geralmente apontada como a causa para o aumento no *stress* nos dias de hoje: a vida estaria mais rápida, mais barulhenta, competitiva e com mais pressão do que antigamente (POLLOCK, 1988).

As mudanças também foram apontadas como causas do *stress* por Paula e Nara: “[...] que a mudança acaba sendo uma grande causa de *stress* também né, e mudança em todos os sentidos, não só mudança da organização, né, mas mudança em todos os sentidos da vida”. Silvia também explica que “A novidade sempre traz *stress*, eu acho”.

Refletindo sobre o contexto em que Paula e Nara estão inseridas, deve-se compreender que considerar a “mudança” como uma causa do *stress* está relacionado às mudanças pelas quais a RPS passou: à frente na entrevista, explicam que houve modificações profundas na maneira como o trabalho é organizado na empresa o que trouxe *stress* para os empregados. Nessa fala, percebe-se que elas citam também mudanças na vida, transbordando esse sentido para outras dimensões que não a laboral.

Diversos autores, porém, refutam a percepção generalizada de que o *stress* é parte da vida das pessoas e vem aumentando devido a mudanças na sociedade (NEWTON, 2005; POLLOCK, 1988; WAINWRIGHT; CALNAN, 2002). Em vez disso, atribuem o “crescimento” no nível de *stress* ao sucesso e popularização das diversas teorias sobre o *stress* desenvolvidas por inúmeros cientistas sociais e comportamentais.

As causas para o *stress* atribuídas à fatores individuais/ relacionais são diversas, sendo a ligação comum entre elas serem focadas na pessoa stressada e sua maneira de ver/ estar o mundo: em última instância o *stress* parece ser causado pelo indivíduo. Silvia, por exemplo, diz que “existem aspectos que fazem parte da pessoa” e:

SILVIA: É que existem algumas épocas da vida também que fica mais fácil a gente, a gente ficar estressado né, quando você tem vários aspectos da sua vida comprometidos ao mesmo tempo, você tem uma facilidade maior de passar por um período de *stress*.

Como já dito, para ela o *stress* é um “desequilíbrio”. Ela continua, explicando que:

S: [...] é uma falta de visão, assim, do problema como um todo, porque os problemas que você passa no trabalho são problemas sempre pontuais, são sempre circunstanciais, né. Quer dizer, se se a gente se lembra até do tempo da escola, se a gente vai pensar no tempo da escola. Nossa não ter estudado pra uma prova já era um motivo de *stress* (risos) pros mais encanados, assim, eu encaro da mesma forma aqui os problemas que a gente encara são sempre circunstanciais. A gente gostaria que os gestores tivessem essa visão de que, olha, vai dar tudo certo, no final das contas, porque os problemas são circunstanciais, inclusive os problemas econômicos por que a economia mundial ela caminha mais ou menos num bloquinho lá, né, quer dizer, vai todo mundo num bloquinho, acaba puxando outro bloquinho, tal, mas a gente sabe que os problemas tendem a ser circunstanciais também, então quando a pessoa valoriza muito aquilo que é circunstancial, como se fosse absoluto, ela tente a, a se estressar mais, ela tende a ter uma ansiedade maior com relação aqueles problemas. A valorizar de forma desnecessária, no meu entender.

Pode-se ver que essa fala é importante, no sentido de que nega haver qualquer relação entre os problemas vividos pela pessoa e seu *stress*, atribuindo sua gênese à valorização excessiva dos problemas pelo indivíduo stressado.

Aqui a definição de *stress* se confunde com suas causas, ou seja, o que causa o *stress* (falta de visão do problema como um todo) é também sua conceituação: vê-se isso acontecer diversas vezes durante as entrevistas realizadas o que reflete a polissemia de sentidos sobre o *stress*. Mesmo na literatura acadêmica pode-se observar esses diferentes sentidos, sendo o *stress* ora tratado como estado, ora descrito como processo (LIMONGI-FRANÇA; RODRIGUES, 2002)

Silvia continua, e faz outra leitura sobre a relação entre a “pressão” e o *stress*: para ela a pressão, além da demanda de trabalho, seria o sentimento de estar sempre devendo por não conseguir fazer tudo o que precisa. Além disso, haveria também a “pressão social” quando a pessoa crê que o sucesso está relacionado a bens materiais. A causa, então, recai sobre o indivíduo.

S: eu acho que a pressão até no seu dia a dia, praquilo que se espera de você, [...] Então existe não só a pressão no trabalho existe uma pressão social que é, eu tenho que ter, quer dizer, eu, o meu nível de sucesso na vida, ou se felicidade estaria ligado ao, ao conjunto de bens que eu tenho. Então quando eu acho que, eu, é, acredito, tenho esta crença de que o meu sucesso pessoal está ligado ao conjunto de bens que eu tenho, eu acho isso um fator de *stress* também.

Pollock (1988) encontrou resultados semelhantes em sua pesquisa: as pessoas consideram que o *stress* estaria relacionado com o mundo moderno e as preocupações existentes hoje acerca do dinheiro. Estaríamos mais materialistas e isso nos faria trabalhar mais para comprar os bens que desejamos; ao mesmo tempo, as pessoas estariam mais stressadas por não terem as coisas que desejam.

Do mesmo modo, a alta expectativa também se configura como causa do *stress*:

S: de *stress*, eu acho que socialmente a gente vive um, uma época atribulada onde as pessoas tem muita expectativa. Os jovens tem a expectativa toda de serem bem sucedidos dentro dessas regras sociais, os mais velhos tem essa, essa, é, chance, eles acreditam "ah eu tenho mais uma chance porque eu já não sou mais tão jovem", então.

As falas dos entrevistados corroboram com Pollock (1988): suas pesquisas mostram que o discurso sobre os fatores que determinariam a forma com que as pessoas lidam com o *stress* se concentram nas características individuais e sua capacidade de auto-controle ou atitude mental.

Carlos, semelhante a Silvia, afirma que o *stress* é causado pelo empregado:

CARLOS: [...] é, assim, você, o empregado não saber gerenciar né, a sua própria vida, o seu próprio dia a dia né e ai eu acho que esse é um dos grandes fatores ai que geram o *stress*[...]

Para Paula e Nara o que causa o *stress* e que estaria ligado à pessoa em si seria “a capacidade do indivíduo de se expressar, de, de se comunicar, ah [...]”

Elas, apesar de também apontarem para o indivíduo, sustentam que o que causa o *stress* vai depender do que o empregado considera stressante, semelhante ao que se pode encontrar nas primeiras teorizações sobre o *stress*, na figura de Lazarus (NEWTON, 2005; WAINWRIGHT; CALNAN, 2002).

P: é tão relativo de pessoa pra pessoa, né, é difícil dizer o que causa o *stress* no trabalho né, pra um pode ser um conflito, ou uma divergência de opinião, ou um conflito né, em relação a uma opinião, né, é difícil dizer [...]

Considerando o que se discutiu até o momento, pode-se dizer que os discursos deixam em evidência a pluralidade com que o conceito de *stress* vem

sendo construído: a polissemia, aqui, aparece quando se depara com essas diversas maneiras de falar sobre *stress*, diante desses repertórios que parecem uma colcha de retalhos. Apesar disso, há algo em comum em todas essas aproximações com o tema, uma conceituação preponderantemente individualizante que retira de cena o trabalho (mesmo quando se fala sobre o “*stress* NO trabalho”).

8.1.3. Como lidar com o *stress*

Apesar de se tratar do tema adiante, ao falarmos sobre as intervenções, discute-se aqui o que os entrevistados produziram sobre as possíveis soluções para o *stress*. Esses trechos foram alocados no Mapa na temática “*stress*”, em vez de “*intervenções*” porque os gestores não falavam sobre intervenções, mas discorriam sobre o que, em geral, pode reduzir o *stress*. Alinhado com o que se viu no discurso sobre o que é o *stress* para eles, as soluções seguem a tônica individual, atribuindo ao indivíduo o encargo de lidar com o *stress* ou stressores de maneira diferente.

Carlos, por exemplo, diz que *“cada indivíduo mesmo tem que olhar pra sua vida, fazer uma análise né, se aquilo, se você tá levando uma vida adequada, olhando né, pra todos os pilares né, se a sua saúde física tá boa, espiritual, emocional”*.

Para Silvia os valores pessoais deveriam ser trabalhados, no sentido filosófico e de autoconhecimento:

SILVIA: [...] mas de uma forma geral, você tem que ter valores que te norteiam né, esses valores tem que tá ligado a algo maior, no meu entender, né, é, porque assim, nós não estamos falando de valores relativos a locais. Ah, aqui é errado um homem ter mais de uma mulher, mas na África é super certo (risos). Ou no oriente é super certo, nós não estamos falando desses valores, mas quando você fala de valores como responsabilidade, como, temperança, é, esses valores eles tem que ser realmente trabalhados dentro de cada um e são valores que são absolutos, eles tanto servem aqui, como na África, como no oriente médio, como nos estado unidos, como, né. É são valores de respeito ao outro, são valores de respeito e convivência com a natureza, com o meio ambiente, com você mesmo, você tem que ter uma parte do dia pra que você se escute, né, pra que você é, saiba onde que, pra onde que você ta indo, se é pra lá mesmo que você quer ir, então, eu acho que a gente deveria trabalhar um pouco mais esse, esses aspectos que a gente ignora, é

como se, é, se a gente ignorar então é porque eles não existem, então, e eles não existem porque a gente ignora, mas eu tenho uma forte convicção de que tá errado essa nossa forma de atuar. Mesmo em termos médicos né, você vê pessoas que adoecem muito mais facilmente que outras, ou parecem que vivem doentes, né, mas fala "ah, mas são aspectos psicológicos", sim, mas os aspectos psicológicos eles tem que tá ligados a alguma coisa, né, que pode ser a forma como você encara você, o universo.

Sendo assim, o autoconhecimento reduziria o *stress* porque modificaria a forma com que as pessoas encaram o mundo.

SILVIA: Então eu acho que a gente tem que trabalhar mais isso, é você ter esse autoconhecimento e você saber lidar com isso, com essas angustias. Quando a gente aprender isso aí, eu acho que a gente vai resolver o *stress* na empresa, na vida pessoal, na sociedade.

8.2. REPERTÓRIOS SOBRE AS INTERVENÇÕES PARA O *STRESS*

A análise das intervenções para gerenciamento do *stress* será feita a partir da coluna temática "Intervenções", subtema "Como é" do Mapa Dialógico, fazendo parte dessa análise tanto as ações para redução do *stress* como as atividades dos programas de qualidade de vida no trabalho das empresas, quando citados.

Como outros discursos, a proclamação do *stress* como verdade é sustentada por uma série de práticas discursivas que permite a pesquisadores, praticantes e o público leigo analisar e gerenciar o *stress*, conhecer e apontar sua existência como o maior problema do século vinte e oferecer técnicas por meio das quais ele pode ser acessado e governado (NEWTON, 2005, p. 7, tradução nossa).

8.2.1. Os programas e a instituição

Há uma intensa relação entre as intervenções para redução do *stress* e programas ou ações para incentivo à prática de atividade física e nutrição. Carlos, por exemplo, fala que os executivos já participam da academia in company e de orientação nutricional, mas que seria necessário um trabalho mais focado (no *stress*)

para que os resultados sejam melhores, ou seja, que já haveria melhoria nos níveis de *stress* por frequentarem estas atividades. Silvia diz ser necessário o desenvolvimento de ações voltadas a atividade física porque estas devem fazer parte do “tratamento do *stress*”. Essa associação (entre atividade física, nutrição e *stress*) corrobora com a noção de *stress* e intervenções ligadas a medicalização e serão abordadas com maior profundidade ao se tratar sobre “Como as intervenções funcionam”.

Silvia, Nara e Paula mencionam a flexibilidade no horário de trabalho como tendo um papel importante na redução do *stress*, mesmo isso não fazendo parte de qualquer ação diretamente relacionada com o *stress*. “Flexibilização” foi a palavra de ordem na chamada reestruturação produtiva ocorrida na a partir da década de 70 e representou uma série de mudanças ocorridas na forma como o trabalho era gerido e organizado para atender as demandas do mercado, tendo trazido diversas consequências para os trabalhadores como redução dos postos de trabalho e suas especificações, precarização dos contratos de trabalho, jornadas irregulares e novas modalidades de remuneração (RIBEIRO, 2009), bem como estaria nas origens da chamada epidemia do *stress* (WAINWRIGHT; CALNAN, 2002).

A flexibilização da jornada também estaria no escopo das soluções fornecidas pelo modelo de “reorganização do trabalho” ou “*job redesign*” para o *stress* (WAINWRIGHT; CALNAN, 2002) e, como se vê, é uma noção presente no discurso dos gestores.

A posição institucional das intervenções para redução do *stress* também parece ser um ponto importante para os entrevistados. Paula e Nara falam que as ações voltadas ao *stress* devem ter uma “política” para que elas não se percam, para que num momento de crise elas não “morram”.

NARA: não, e uma coisa que é interessante falar é que o que acaba respaldando, é, as nossas ações é você, é que tudo que nós temos existe uma política, então acho que isso é um grande respaldo né Paula, pra não perder as ações

ENTREVISTADORA: inclusive as...

NARA: num momento de crise, por exemplo, tudo que a gente faz a gente cria uma política

ENTREVISTADORA: esse do gerenciamento do *stress*...?

NARA: pra que elas continuem vivas. Também existe uma política, tudo tem política, então as ações, elas mesmo num momento de crise elas não morrem, a gente pode fazer de uma forma mais

simples mas elas não deixam de existir, isso faz toda diferença você...

Carlos diz que o fato de o programa estar ligado à presidência o “fortalece” e que ele ressoa o plano diretor estratégico da empresa, no objetivo de manter o clima organizacional saudável.

CARLOS: [...] e é muito bom tá ligado a presidência, isso ajuda bastante né, fortalece ai o programa e a grande contribuição é pro clima organizacional mesmo né. Hoje na, na nossa proposta e no plano diretor estratégico tá lá: manter o clima organizacional e saudável né. Então nós acreditamos que todas essas ações de qualidade de vida que trabalha a integração social, mais a prática de atividade física, uma alimentação saudável e acabam contribuindo com o *stress*, elas vêm de encontro ai ao objetivo do clima né.

É interessante notar os termos utilizados pelos entrevistados para falar sobre as relações descritas acima: fortalecer, respaldar, morrer. São palavras que remetem a fragilidade, como se fosse necessário esforço para que as ações aconteçam e se mantenham. Como se vê, são desenhadas estratégias para que as intervenções aconteçam e se perpetuem, criando políticas ou relacionando a redução do *stress* aos objetivos estratégicos da empresa, no caso da LCP ao clima organizacional.

Sobre os PQV, de maneira geral, os entrevistados dizem que o programa de redução do *stress* melhora a qualidade de vida dos empregados.

PAULA: [...] é uma relação íntima, porque né, se você gerencia bem, se você, é, se adapta, se você cresce, se você aprende, a relação é direta com a qualidade de vida, sua, sua qualidade de vida obviamente que melhora né, impacta diretamente.

8.2.2. Os participantes

O discurso associado aos participantes das intervenções para o *stress* remete à concepção desses gestores sobre o foco dessas ações, ou seja, fala sobre a concepção de quem é o sujeito stressado (NEWTON, 2005).

Percebe-se que os participantes privilegiados nas ações para redução do *stress* nas empresas entrevistadas são os executivos. Para Carlos esse grupo

precisa ser orientado para não virar workaholic; Silvia também fala sobre os executivos, dizendo que para reduzir o *stress* fazem um “estudo de cima pra baixo”, ou seja, seguindo a hierarquia e focam suas ações para redução do *stress* nesse grupo.

Talvez esse grupo seja significado como mais suscetível às intempéries da vida moderna consideradas causadoras de *stress*, como pressão, rapidez, grande volume de informações etc. (POLLOCK, 1988).

Na RPS os grupos de coaching em resiliência iniciaram com os empregados do RH porque, de acordo com Nara e Paula, o RH é um grande multiplicador de conceitos e também atendem as pessoas, então precisam estar preparados para isso. Com a equipe do ambulatório, também considerado com um grande multiplicador, foi realizado um trabalho diferenciado, “mais técnico”, de forma a prepará-los para receber e encaminhar adequadamente as queixas de *stress* “*pra ajudar as pessoas a lidarem com as situações do dia a dia, com as queixas que elas levam no ambulatório*”. Esses empregados (RH e ambulatório) foram escolhidos para iniciar o trabalho por serem, ao mesmo tempo, “multiplicadores” e pessoas que são muito demandadas pelas próprias características dos trabalhos que executam de atendimento.

O discurso sobre o *stress* emprega a noção de que o bem estar físico e psicológico dos indivíduos dependem de sua habilidade para lidar com o stressores, por isso a imagem do sujeito stressado é deslocada de seu contexto histórico, cultural e social, sendo bastante focada nas capacidades e características individuais (NEWTON, 2005; WAINWRIGHT; CALNAN, 2002).

Como se viu ao se analisarem as falas dos gestores sobre o *stress*, o foco no indivíduo perpassa todo esse discurso; por exemplo, quando Silvia diz que o *stress* está relacionado a um fator intrínseco pessoal ou Carlos quando diz que o *stress* aparece quando o empregado não sabe gerenciar sua própria vida.

Na RPS o RH e o ambulatório foram escolhidos por serem multiplicadores de conceitos e atenderem as pessoas, ou seja, receberem as queixas de *stress*. A estratégia dessa intervenção, por isso, seria a redução do *stress* por meio do espalhamento de informações sobre *stress* e *coping* por meio desses empregados. Mais uma vez, o indivíduo aparece como peça central, já que a efetividade dessa ação seria resultado das mudanças individuais promovidas pela divulgação de informações.

A imagem da pessoa stressada nos remete, também, à distinção entre o normal e o patológico (NEWTON, 2005). Estar stressado é uma condição normal e esperada no mundo de hoje, sendo inclusive, considerado como uma característica do empregado produtivo e dedicado. Porém há uma linha tênue que distinguiria o *stress* patológico do *stress* “normal”: mostrar-se inábil em gerenciar seu *stress* indica uma falha pessoal, um defeito que pode rotular o indivíduo como um desequilibrado ou acometido por problemas emocionais (HARKNESS; LONG; BERMBACH, 2005). A condição dos participantes nas intervenções da RPS, LCP e SCI estão alinhadas com esse discurso. A escolha pelos executivos na LCP e SCI, por exemplo, aponta para estes empregados como potencialmente stressados pelas características de suas atividades; na RPS a escolha para que fosse implantada a sala de decompressão na sede também se relaciona às características do trabalho intelectual desempenhado por essa população:

PAULA: [...] e a ideia de fazer aqui na sede, primeiro porque é a, é a, é a sede e o, o trabalho basicamente intelectual né, então se a gente né, é, sabe ou que o nível de *stress* acaba sendo maior nessa população né, então a intenção de a, o motivo de ter começado com a sala de decompressão aqui tem um porque né, existe sim a proposta de quem sabe ampliar tudo mais, mas a ideia de ter começado na sede ela tem uma razão de ser, não foi, vamos pôr aqui, existe um motivo, existe uma razão de ser.

8.2.3. Como as intervenções reduzem o *stress* no trabalho

Os termos mais utilizados pelos participantes para descreverem as intervenções são “relaxamento”, “pausa” e “compensação”.

É evidente que há uma correspondência direta entre os sentidos atribuídos ao *stress* e às estratégias para sua redução: neste estudo viu-se que o *stress* é considerado uma reação fisiológica diante de ameaças, algo ruim, um desequilíbrio, uma descompensação que pode trazer consequências para a saúde. Sendo assim, é esperado que os repertórios sobre o funcionamento das intervenções para o *stress* tragam termos como relaxamento, pausa e compensação como antídotos para o *stress*.

Muitas das terapias oferecidas para reduzir o *stress* baseiam-se na premissa de que o relaxamento é a face oposta do *stress*, por isso, técnicas para evitar ou conter a estimulação consideram o relaxamento como um estado emocional mais saudável do que o *stress* (WAINWRIGHT; CALNAN, 2002). Pode-se incluir aí também a pausa e a compensação do *stress* como mecanismos pelos quais essa redução opera.

Nas falas de Paula e Nara o argumento central é que devem ser disponibilizadas ferramentas dentro da empresa para que as pessoas gerenciem seu *stress*, além de ser feito um trabalho de educação e sensibilização. Essas “ferramentas” devem permitir que a pessoa faça uma pausa, que seja uma forma de compensação durante o seu dia, um local onde elas possam compensar seu *stress*.

A palavra “compensação” foi utilizada diversas vezes durante a entrevista de Paula e Nara para falar sobre as intervenções para controle e redução do *stress*. Como exemplos, elas citam a sala de descompressão, convênio com academias e outros tipos de atividades. Sobre a sala de descompressão, falam que este é o “nome técnico” do espaço, mas que elas chamam de “sala de relaxamento”: o espaço da sala de descompressão seria preparado para favorecer o relaxamento, para trabalhar com o bem-estar.

A questão da “compensação” também é abordada ao falarem sobre o “equilíbrio” entre as várias esferas da vida. Silvia fala da “compensação” ao dizer que *“SILVIA: [...] uma coisa que eu acho positiva é quando você consegue fazer programas pra equilibrar sua vida pessoal e familiar”*. Carlos emprega o mesmo termo apontando que os familiares vão contribuir para o equilíbrio entre vida profissional e trabalho.

A flexibilidade de jornada, citada ao se examinarem as relações das intervenções para o *stress* e outras esferas institucionais, também reduz o *stress* à medida que permite ao empregado organizar, ou equilibrar, melhor seus compromissos.

SILVIA: é, você tem que ter um acordo com a sua chefia, você tem um programa de metas pra você cumprir, algumas funções, em algumas funções isso é mais difícil, em outras funções isso é mais tranquilo e depende de uma organização, mas isso eu acho que contribui muito pra redução de *stress*. Se eu sou uma jovem mãe e tenho que levar meu filho ao pediatra, eu num preciso ficar louca, nem e stressada, nem pedindo pra sogra, ou pra...eu faço isso e

depois eu faço um acordo com a minha chefia, olha eu vou repor dessa e daquela forma, pra isso a gente não tem *stress* mesmo.

[...]

SILVIA: Eu acho que ele contribui muito pra qualidade de vida, do, do funcionário de uma forma geral essa flexibilidade porque ele num tem que ficar super angustiado

PAULA: Agora esse modelo ele traz muito a responsabilidade pro funcionário né, se você, é, tem uma necessidade nesse dia que você tá trabalhando a distância é, é, de fazer alguma atividade pessoal, vamos dizer, ele pode fazer, né, e ele tem a tranquilidade de fazer, desde que ele entregue aquilo que a empresa precisa que ele entregue ele pode fazer essa, enfim é o conceito é a ideia de equilibrar a vida pessoal e profissional.

Vê-se que, com essa noção de equilíbrio de que falam os entrevistados, aparece uma compartimentalização da vida: vida familiar, vida profissional, vida pessoal. Esse equilíbrio não diz respeito ao trabalho, propriamente dito, mas à vida do trabalhador de modo geral.

Intervenções para promoção da atividade física também são consideradas redutoras do *stress* nas entrevistas: Silvia, por exemplo, diz que a atividade física deve fazer parte do “tratamento” do *stress*. Para Paula a atividade física é um compensador:

PAULA: [...] A atividade física é, é a grande, ela pode ser uma grande válvula de escape, é um grande compensador né, e, e isso impacta diretamente, né, se a pessoa é, tem o seu momento de atividade ai pra compensar tudo que ela teve de tensão ao longo do dia é obvio que ela vai ta muito melhor pra, pro trabalho, pra vida né, então o impacto é direto.

Para os empregados de nível operacional, além do PAE, é disponibilizada uma sala de recreação, “*que as pessoas podem ficar depois do almoço enfim, pra, pra, relaxar*”. Ai também a redução do *stress* vem pelo relaxamento.

Além de ser um momento de pausa, a ida ao SPA para Silvia promove uma “visão de fora”, um momento de “reflexão”.

SILVIA: é realmente ter uma visão de fora "ó, vamos sentar aqui, vamos olhar o que é que tá acontecendo, como é que, qual é que é o seu plano de ação pra sair dessa situação" e o SPA ele tem esse tipo

de tratamento, assim, ele tem uma conversa, uma conversa diária lá, de reflexão, momentos de reflexão.

Esse tipo de intervenção alinha-se à concepção de Silvia sobre o *stress*: para ela o *stress* está relacionado à supervalorização dos problemas. A solução para o *stress*, então, estaria na promoção do autoconhecimento e a reflexão feita no SPA seria uma maneira de fomentar essa reflexão.

As atividades voltadas aos demais trabalhadores (não gestores) na SCI, como caminhada, grêmio, ingressos de cinema na data do aniversário, programas motivacionais e festas comemorativas são, para Silvia, também um momento de pausa e lúdico, que estimula a interação entre os colegas de trabalho.

Carlos diz que a massagem reduziria o *stress* na medida em que promoveria uma “pausa”, uma maneira de “relaxar”; Carlos associa essa sua efetividade, além disso, a questões orgânicas como “melhora na circulação sanguínea” e aumento do “calor” que promoveria “bem estar”:

ENTREVISTADORA: e porque que que você acha que ela reduz o *stress*?

[...]

CARLOS: [...] então é uma pausa na verdade né. Você faz uma pausa, vai lá, conversa com esse profissional, ele faz uma pesquisa inicial, qual tipo de desconforto que você tá tendo. Então é uma maneira ai de relaxar mesmo né e melhora a circulação sanguínea, né, aumenta o calor ali naquele local que tá, e traz bem estar né, isso é importante. Tá bom?

Sobre o PAE, Paula explica que ele auxilia a pessoa em questões emocionais. Na LCP o atendimento telefônico PAE ajuda o empregado a “lidar” com situações difíceis, principalmente em situações envolvendo a vida fora do trabalho. O PAE atuaria ajudando o empregado a lidar com os possíveis stressores, minimizando o “desgaste” resultante da busca pela solução destes problemas sem a ajuda de um profissional especialista, “treinado” para resolver este tipo de problema.

ENTREVISTADORA: que bom, legal, bem interessante. E como que você acha que essas ações ajudam a reduzir o *stress*, porque que elas reduzem o *stress*?

CARLOS: porque assim, ela, ela ajuda as pessoas né, é, porque assim, não é expertise de cada pessoa, você tem a sua área de atuação né e o programa te oferece outras áreas de atuação né, que

não, não especificamente você precisa ser treinado pra fazer aquilo. Quando você procura resolver sozinho as coisas você tem um desgaste maior né, você tem que estudar, e buscar esse tipo de informação né, e ali tendo ajuda dos profissionais e sendo totalmente gratuito a gente acredita que minimize bem esse *stress* porque hoje em dia é, a correria é pra todo mundo né.

O “especialista” representa alguém que foi treinado, que oferece o “tratamento” necessário ao *stress* e tem seu discurso validado, como mostra Paula.

E: o questionário vocês fizeram?

P: é, vem, a, a né, a ideia de fazer foi em função do atendimento a uma necessidade, né, o ambulatório realmente, sempre teve um link muito forte, é, com os programas, né, e sempre foi um sinalizador daquilo que é necessário fazer pensando em prevenção e promoção, então né, e, é, esse, esses dados de ambulatório trouxeram a necessidade de trabalhar *stress*, e ai então buscou-se um, alguém que dominasse o assunto, porque é, a gente, né, ou as pessoas na época que faziam a gestão de qualidade de vida, de prevenção e promoção, é, não são especialistas em gerenciar *stress* então buscou-se um, um consultor, né, a RPS sempre buscou esse caminho, vai trabalhar um determinado tema então chama quem que domine o assunto né, então buscou-se um consultor.

Além do “relaxamento” e da “pausa”, a “conscientização”, “informação” e “sensibilização” foram apontados como maneiras de se reduzir o *stress*.

E: e...e o que que você acha então que deve ser feito com esse *stress* na empresa né, o que que deve ser feito pra reduzir esse *stress*?

[...]

P: então, resumindo, eu diria, a sensibilização por meio, conscientização por meio da informação e educação e disponibilizar, é, espaços ou formas para que ela compense o seu *stress*. Então se for resumir eu diria duas formas né, educação e, e facilitar, por exemplo, parcerias com academia, parcerias com outros tipos de atividade além da sala de descompressão no local, no local de trabalho, né, ou, enfim, é esse caminho.

As ações educativas, de sensibilização ou conscientização, devem ser feitas no sentido de levar para as pessoas o conceito de *stress*, “que ele faz parte do ser humano e que deve ser gerenciado”, ou seja, que é normal e que é indesejado devendo por isso ser gerenciado.

PAULA: [...] quais as formas de gerenciar, né, a gente acredita que uma das melhores formas de fazer as pessoas se prevenirem ou

promover saúde é fazê-las entender, né, o que é aquilo, como fazer, do que se trata, como prevenir, né, então eu diria que, que a sensibilização e a conscientização, é, que gera nas pessoas a capacidade de lidar com as situações adversas, né, então, quando você, quando você abastece as pessoas de informação, de dados, enfim, isso facilita o processo de consciência dela pra ela lidar com aquela questão.

A tendência em conceber as intervenções para o *stress* voltadas para os indivíduos permeia discurso dos gestores. As intervenções atuam de maneira a promoverem mudanças pessoais que permitiriam a pessoa a lidar mais facilmente com os stressores ou a modificariam a maneira com que os indivíduos percebem os problemas.

O discurso sobre as causas do *stress* apresenta alguns indícios de como essas ações focadas no indivíduo funcionam. Se se voltar ao ponto desta análise quando se discutiu o que causa *stress* para os gestores vê-se que elas apontam para características do trabalho como pressão, jornada de trabalho, metas a cumprir etc., porém estes são stressores na medida em que a pessoa não consegue lidar com eles de maneira adequada. A intervenção, desse modo, deve ater-se à causa primeira do *stress*, o indivíduo (NEWTON, 2005).

A forma privilegiada de lidar com o *stress* nas empresas é o oferecimento de terapêuticas para essas pessoas vulneráveis aos diversos stressores presentes no ambiente de trabalho. A medicalização dos problemas pessoais permite não só que os problemas pessoais sejam interpretados como problemas de saúde, mas estabelece uma série de relações de poder em que o trabalhador torna-se impotente, um “paciente” a espera do “tratamento” (WAINWRIGHT; CALNAN, 2002).

Para Nara, por exemplo, um dos tratamentos para o *stress* seria a psicoterapia, oferecida ao trabalhador no caso do problema estar “muito mais a fundo”. “NARA: [...] então tem pessoas que aceitam, tem pessoas que não aceitam, mais ai por uma questão de personalidade da pessoa”. Vê-se aqui que o sujeito não tem poder de ação, está à mercê de sua personalidade enquanto a empresa oferece a solução para o seu problema.

Carlos também enfatiza o papel das características individuais, ao dizer que a redução do *stress* “depende de cada um”, citando, inclusive, estágios motivacionais de mudança de comportamento. Para ele o “comprometimento do empregado” é essencial para que o programa funcione. Essa fala remete ao discurso médico da

adesão ao tratamento, enfatizando o papel da pessoa em “comprometer-se” com as intervenções para ele elas tenham efeito.

Já Silvia diz que o tratamento para as pessoas que manifestam sintomas físicos de *stress* (como dores de cabeça, pescoço, mal estar, vertigem, problemas de sono) seria a prática de atividade física como forma de “canalizar essa energia”. Haveria pessoas, também, que manifestam o *stress* de maneira mais “emocional”, então “*SILVIA: [...] eu acho que as pessoas também têm formas diferentes de lidar e elas devem ser vistas dentro da sua, dentro lá dos seus limites de lidar com o stress*”.

Localizar a solução para o *stress* no indivíduo pode ser visto como uma consequência da erosão das possibilidades de ação coletiva para o *stress*, associado a um elevado senso de vulnerabilidade física e mental, a cultura da vitimização e a tendência a interpretar os problemas no trabalho em termos médicos (WAINWRIGHT e CALNAN, 2002). Além de ignorar os determinantes sociais e históricos, essa concepção de como o *stress* é “acessado” e gerido, tirando o poder de ação do empregado.

Ao invés de refutar essas baixas expectativas, as ‘curas’ prescritas para o *stress* podem muito bem acentuar o senso de vulnerabilidade, fragilidade e importância do trabalhador, reforçando a crença de que o trabalho é inerentemente perigoso e que é preciso reduzir nossas expectativas do que pode ser esperado dos trabalhadores, do que podem fazer ou suportar. As intervenções terapêuticas são baseadas no pressuposto de um sujeito passivo, que precisa ser colocado em movimento para o seu próprio benefício ou proteção, ao invés da concepção de um agente de mudança ativo e resiliente. Embora tais medidas possam muito bem trazer uma melhoria dos sintomas de *stress* e no trabalho a curto prazo, a sua eficácia a longo prazo é bastante questionável (WAINWRIGHT; CALNAN, 2002, p.32, tradução nossa)

8.2.4. Relação com a saúde

Pode-se pensar aqui na compreensão desses repertórios associados a questões de saúde fazendo uma aproximação com a teoria da medicalização. Como observado por Pollock (1988) o *stress* aparece no discurso como uma condição inevitável da vida moderna e causa, parcial ou total, das doenças: quando o *stress* é

maior do que o que o organismo consegue lidar alguma parte do corpo sofre com isso. Apesar da relação entre *stress* e doença ser bastante aceita e difundida ela não está clara e carece de validação empírica, sendo questionada por diversos autores (POLLOCK, 1988; WAINWRIGHT; CALNAN, 2002).

A apresentação do *stress* de um ponto de vista médico no discurso cotidiano aponta para o poder presente neste discurso, cuja legitimação se apoia na positividade dos preceitos científicos sobre os quais ela se constrói. Para Wainright e Calnan (2002) essa concepção rouba o sujeito de cena, o coloca na posição de paciente, trazendo com si definições também ligadas ao paradigma médico de saúde/ doença, normal/ anormal, cura, tratamento etc. Nesse sentido, como se pode ver na entrevista de Nara e Paula, o *stress* “deve ser tratado como qualquer outra questão de saúde”, deve ser prevenido, ou seja, é valorado como algo ruim que precisa de tratamento.

Em vez de apontar para a necessidade de uma reestruturação radical das relações de produção, a epidemiologia do *stress* no trabalho agora implica na necessidade dos empregadores de protegerem a saúde dos seus trabalhadores, por meio da adoção de estratégias eficazes de gestão de recursos humanos e fornecimento de terapias apropriadas ou de compensação, onde tais medidas não forem suficientes. Essa despolitização do *stress* no trabalho decorre não apenas devido ao declínio da política radical e social-democrata, mas da maneira pela qual o fenômeno foi concebido por epidemiologistas. Em vez de conceber o trabalhador como um agente social ativo em um contexto político e histórico específico, epidemiologistas construíram a vítima do *stress* no trabalho como um sujeito do discurso médico, ou seja, como alguém que sofre de uma doença. Neste sentido, o trabalhador já não é um agente político, lutando por melhores condições de trabalho como um fim em si, mas um corpo vulnerável a ser protegido dos perigos do ambiente de trabalho que podem causar doenças físicas ou mentais (WAINWRIGHT; CALNAN, 2002, p.43, tradução nossa).

Sendo assim, o *stress* deve ser prevenido e tratado por meio das “ferramentas” de compensação, como apontam Nara e Paula.

E: então, o que que você acredita que deve ser feito pra reduzir o *stress* no trabalho?

[...]

PAULA: É, a gente acredita que o *stress* dentro das organizações ,é, deve ser, ah, prevenido e ser tema de promoção, de atividades de promoção de saúde assim como outras questões de saúde, né, então disponibilizar uma ferramenta dentro do ambiente de trabalho pras pessoas gerenciarem o *stress* deve ser feito como parte de um

conceito de saúde né, partindo do principio que a saúde deve ser intergral, né.

A própria demanda na RPS para que fosse feita uma intervenção voltada ao *stress* veio do ambulatório médico: o trabalho de *coaching* foi contratado porque a equipe do ambulatório sinalizou que mudanças estariam gerando algum *stress* na população. As entrevistadas indicaram o ambulatório como “um grande sinalizador de saúde” e, pode-se dizer também, de *stress*.

PAULA: é, vem, a, a né, a ideia de fazer foi em função do atendimento a uma necessidade, né, o ambulatório realmente, sempre teve um link muito forte, é, com os programas, né, e sempre foi um sinalizador daquilo que é necessário fazer pensando em prevenção e promoção, então né, e, é, esse, esses dados de ambulatório trouxeram a necessidade de trabalhar *stress*, e ai então buscou-se um, alguém que dominasse o assunto, porque é, a gente, né, ou as pessoas na época que faziam a gestão de qualidade de vida, de prevenção e promoção, é, não são especialistas em gerenciar *stress* então buscou-se um, um consultor, né, a RPS sempre buscou esse caminho, vai trabalhar um determinado tema então chama quem que domine o assunto né, então buscou-se um consultor.

Elas traçam um paralelo entre as questões de saúde e o *stress*, dizendo que a saúde, vista de maneira integral contempla o *stress*, sendo assim, deve ser prevenido e ser tema de atividades de promoção de saúde.

PAULA: É, a gente acredita que o *stress* dentro das organizações ,é, deve ser, ah, prevenido e ser tema de promoção, de atividades de promoção de saúde assim como outras questões de saúde, né, então disponibilizar uma ferramenta dentro do ambiente de trabalho pras pessoas gerenciarem o *stress* deve ser feito como parte de um conceito de saúde né, partindo do principio que a saúde deve ser intergral, né.

Silvia também fala sobre promoção da saúde quando conta sobre o check-up e exame médico periódico. Quando os gestores vão fazer o Exame Médico Periódico, caso tenham apresentado alterações no check-up que indiquem alto nível de *stress*, Silvia recomenda a ida ao SPA. Justificando, diz que:

SILVIA: é que a gente tem uma visão, é, a gente...recomenda ou não né, mas é, a gente tem uma visão bem, geral da saúde, bem holística realmente que, a gente não considera que a parte da saúde é só o

colesterol, triglicérides, ou o peso, ou a pressão da pessoa, a gente realmente tem uma visão mais ampla mesmo.

No discurso de Silvia, assim como no de Paula e Nara, a questão da saúde também é enfatizada quando ela traz que o *stress* é contemplado no exame médico periódico dos diretores porque eles têm uma visão mais “holística” da saúde, mais geral. De fato, na SCI o programa de gerenciamento do *stress* está ligado a área médica, coordenado por uma médica do trabalho, e o programa está atrelado ao *check-up* de saúde, o que fala sobre o lugar que o *stress* ocupa nessa empresa: diz respeito a um problema de saúde.

Carlos faz uma associação entre o *stress* e questões de saúde, que podem ser exemplificadas com as modalidades do programa apontadas por ele como redutoras do *stress*: nutrição e atividade física.

CARLOS: [...] é, assim, é uma grande contribuição também porque o excesso de peso, né, a gente sabe aí que no Brasil tá aumentando, né. O sobrepeso pra obesidade e, e assim é uma população dentro da empresa também que precisa ter esse tipo de atenção, né.

Quando questionado se o diagnóstico apontaria o que está causando *stress*, diz que sim porque o programa que será desenvolvido para os executivos trabalhará a atividade física e nutrição, mais uma vez relacionando o *stress* com estes fatores.

ENTREVISTADORA: então num, num vai ter uma diagnóstico assim, dos stressores, o que que tá causando *stress* ou vai...?

CARLOS: até tem sim, porque a gente tá querendo depois, é, fazer um trabalho em grupo, né, com eles dentro da organização, é, indoor e outdoor também né, que seria esse segundo trabalho com atividade física né, e um trabalho nutricional também. Eles já têm um check-up né, anualmente já realiza um check-up, então a gente, podemos tirar dali também vários indicadores que vão

ENTREVISTADORA: e esse check-up não tem *stress*?

CARLOS: não, num tem *stress*, isso, mas assim, dá pra gente ter um mapa geral desses colaboradores né, tanto da saúde orgânica, como saúde mental né

ENTREVISTADORA: e porque vocês escolheram esse público pra começar?

CARLOS: porque assim, ah, a gente sentiu a necessidade de ter um trabalho com os executivos né, por conta mesmo dos check-ups né, a gente já tem alguns indicadores do check-up que norteiam pra que a gente.

8.2.5. Adesão

É grande a preocupação destes gestores com a questão da adesão às intervenções: a adesão configura-se como um problema para os programas e são desenhadas diversas estratégias para superar esta dificuldade. A forma como a questão da adesão é pensada aqui nos remete à relação do “paciente” com o seu tratamento na qual a adesão converte-se em um problema: na lógica da medicalização (WAINRIGHT; CALNAN, 2002) o especialista que indica o tratamento deve preocupar-se se seu paciente irá seguir suas prescrições, aderir ao tratamento proposto.

Carlos afirma que alguns dos fatores relacionados à participação dos empregados na academia interna são a “correria do dia a dia”, que dificultaria a participação dos empregados, a comunicação a fim de “vender” o programa e para que essas informações cheguem de forma correta e “chamem a atenção”.

CARLOS: [...] Ah, a iniciativa de trazer a academia in company é assim, a gente entende que já existe essa correria do dia a dia né, então facilitar, seria pra facilitar o acesso dos colaboradores dentro da empresa né, pra que eles não precisem se deslocar, procurar estacionamento né,

[...]

CARLOS: olha, o que facilita hoje eu acho que é uma comu, comunicação bem feita né, é, não adianta você ter um excelente programa e não vender esse programa né. Então assim tem uma parte de comprometimento da organização, tem a parte de comprometimento do empregado né, do colaborador, então assim, hoje essa própria correria que nós vivemos às vezes dificulta. Você faz uma comunicação achando que ela é assertiva e no final ela não tá sendo tão assertiva como você acha. Então eu acho que ai tem alguns cuidados né, é, fazer a informação chegar de forma correta, utilizar a ferramenta correta pra isso né, porque hoje existe uma preocupação muito grande em economizar papel, por exemplo, então você joga tudo no meio eletrônico né. Só que talvez o meio eletrônico não seja tão eficaz como a gente imagina né. Que as vezes você recebe um email você já nem vê, já vê o titulo e deleta né. Então ai é um ponto de atenção né, tomar cuidado de que a informação chegue de forma correta né e chegue. Chame atenção e...

Percebe-se nessa fala que aparecem alguns vocábulos como “vender” o programa, “eficácia” e “chamar a atenção”. Neste caso, Carlos diz que a correria do

dia a dia dificulta a adesão, sendo elaborada uma estratégia de marketing, assim, para que as pessoas “comprem” o programa; seria o “comprometimento do empregado” apontado por ele. Neste contexto, ele afirma que a organização oferece um leque de opções para o trabalhador que pode ou não participar: “*CARLOS: [...] e assim, a, a, empresa em si ela trabalha, é sempre oferecendo esse leque de ações né, que é opcional né, mas eu acho que ajuda bastante ai, a minimizar*”.

Aqui a ênfase é nas muitas opções disponibilizadas para que a pessoa escolha o que quer fazer. A “participação” e a “procura” parecem ser indicadores importantes de sucesso das ações, citados por Carlos ao falar sobre a academia in company e sobre o PAE:

CARLOS: [...] então é livre escolha do colaborador a participação nela né, e tem funcionado né, nos temos uma excelente participação, é...

[...]

ENTREVISTADORA: tem uma adesão boa, assim, o pessoal tem usado?

CARLOS: tem, tem usado bastante viu e na, na parte jurídica também né, ajuda bastante porque às vezes você vai comprar um imóvel, não sabe lidar com a papelada e então tem uma procura bem, bem interessante.

Paula e Nara seguem o mesmo princípio, dizendo que em relação à atividade física o propósito é diversificar o leque de opções pra que o empregado possa escolher, o que favoreceria e facilitaria o acesso à prática de atividade física. Apesar disso, percebem que ainda existe dificuldade das pessoas aderirem ao programa:

NARA: mas a gente percebe que, assim, ainda existe uma dificuldade da pessoa né, de aderir ao programa de atividade física. Porque que eu to falando isso? Atualmente a gente não tem, a RPS não dá subsídio pra atividade física, porém, por muitos anos, e isso desde a década de oitenta, a RPS subsidiou em torno de cinquenta por cento do valor pra fazer trabalho de atividade física com profissionais contratados por nos e a adesão sempre foi baixa. Então fizemos muitas campanhas

PAULA: não era isso que fazia diferença né? O subsídio ou não não...

NARA: então, assim, a gente percebeu até por estar num momento, acho que o mundo tá em crise né, então a gente percebeu que isso não era algo que iria impactar tanto se a gente tirasse o subsídio e pra empresa seria importante, então tiramos o subsídio, porém estamos ampliando essa rede de possibilidades. Então o contrat, fechando convênio com outras academias.

Como se viu, Paula e Nara contam que a adesão ao programa de atividade física sempre foi baixa, com ou sem subsídio financeiro. A estratégia, aqui, foi retirar esse subsídio e oferecer desconto em academias. *“PAULA: [...] e, a ideia é diversificar o leque de opções né, porque pra que a pessoa é, possa escolher né, ela tenha à mão um leque de opções pra que favoreça a prática de atividade física”*. Assim como dito por Carlos, Paula enfatiza a questão da diversidade de intervenções oferecidas para que o empregado escolha: a ideia é a de que quanto mais opções são oferecidas, mais há o favorecimento da prática de atividade física pois facilitaria o acesso.

Já em relação à sala de descompressão dizem que a adesão é boa *“NARA: é boa, sempre que a gente vai no espaço, ou tem alguém fazendo algum tipo de terapia, ou tem alguém quietinho relaxando”*; apesar disso, dizem que percebem alguma dificuldade dos empregados utilizarem a sala, porém nunca mediram isso:

ENTREVISTADORA: mas tem por conta do que?

NARA: por conta do trabalho, receio de sair, o que que o outro vai pensar, o que que o chefe vai pensar que eu sai, mas hoje é bem menos comum do que quando a gente começou que foi em 2005, hoje nós, já faz mais de cinco anos, então já faz parte da cultura da empresa. Hoje também o público já tá muito diferente, quem entra na empresa, é, já é apresentado pra esse novo conceito e inclusive pro espaço mais vida, olha, essa ferramenta é pra você usar, é durante o expediente, é pra ajudar, então, mais ai tem uma questão de cultura

PAULA: de cultura

NARA: e de cabeça da própria pessoa né

PAULA: é

NARA: de, de não aceitar

PAULA: é e...

NARA: e ai não é só com, é, com o espaço mais vida ou com esse conceito, é a vida da pessoa, a vida da pessoa ela aplica isso, ela funciona assim.

A dificuldade em usar a sala, portanto, está associada à pessoa. É interessante notar a ênfase dada à “cultura” e “cabeça da própria pessoa”, estendendo isso para a vida da pessoa, não somente ao espaço de trabalho.

Silvia diz que a academia interna, para ela, não é uma boa opção porque não alcança os empregados que não costumam praticar atividade física, ou seja, não atrai novos participantes:

SILVIA: Esse sinceramente não é um programa que me atraia. Porque eu já *visite* i várias empresas que tinham academia interna.

Você acaba, é, trazendo, vai trazer academia internamente aquelas pessoas, e nós já tivemos em uma de nossas unidades, aquela de Curitiba que eu te falei que ficamos com pena de perder. Você acaba atraindo as pessoas que já gostam de exercício. Você não consegue atrair aqueles que não, não, aí você atrai por um curto período. Mas tudo é desculpa pra não ir, quando a pessoa não tá motivada (risos).

Nessa fala, Silvia utiliza diversas vezes a palavra “atrair”: inicialmente fala que a academia atrai somente aqueles que já praticam exercício; aos que não praticam a academia atrai somente por um curto período de tempo, a adesão ou não a academia, aqui, se vincula à motivação pessoal e individual.

Uma das intervenções já realizadas na SCI para incentivo à atividade física foi a distribuição do pedômetro, porém diz que não foi uma ação efetiva. O pedômetro se associa à moda; a não adesão, para ela, se relaciona à “má notícia”, ou seja, quando a pessoa vê a quantidade de passos que caminha durante o dia (“indicadores”) desiste de usar.

SILVIA: (risos) então, assim o pedômetro é uma coisa legal né, é baratinho pra você ter, mas as pessoas não utilizam por um tempo, mesmo porque as pessoas tendem a fugir desses indicadores.

Como se pode observar nessas duas falas, houve a distribuição desse equipamento por ser moda, mas os empregados usaram por pouco tempo: para Silvia isso aconteceu porque as pessoas tendem a “fugir desses indicadores” atribuindo ao usuário a responsabilidade pela baixa adesão.

Já sobre a adesão ao programa de gerenciamento do *stress* em si a adesão é de 100%, ou seja, todos os quais ela recomenda vão ao SPA. A entrevistadora comenta da possível dificuldade em sair alguns dias do trabalho para ir ao SPA e Silvia responde que eles podem não ir imediatamente, mas que sempre vão. Em alguns casos, inclusive, levam a esposa ou marido, mas o custo, nestes casos, é por conta deles. Por ser muito antigo, diz que “*SILVIA: é por isso que eu te falo, é tão inserto aqui que eles nunca recusam esse programa*”, atribuindo à longa permanência do programa na empresa como fator causal para a alta adesão.

ENTREVISTADORA: é, se fosse uma coisa, né, recente...

SILVIA: eu nunca vi um caso de um gerente que "não, eu num quero ir pro SPA, me manda fazer outra coisa, mas no SPA eu não quero ir.

A flexibilidade de horário na RPS está melhor explicada nas descrições do programa, e compreende a flexibilidade de horário, de espaço físico de trabalho, além de um incremento tecnológico para “[...] *que as pessoas possam ter mobilidade, né, então to falando de telefone, enfim de meios de comunicação remoto*”.

PAULA: Agora esse modelo ele traz muito a responsabilidade pro funcionário né, se você, é, tem uma necessidade nesse dia que você tá trabalhando a distância é, é, de fazer alguma atividade pessoal, vamos dizer, ele pode fazer, né, e ele tem a tranquilidade de fazer, desde que ele entregue aquilo que a empresa precisa que ele entregue ele pode fazer essa, enfim é o conceito é a ideia de equilibrar a vida pessoal e profissional.

O que Paula enfatiza é que os empregados poderiam aproveitar e utilizar mais este formato de trabalho, e que isso levaria a uma redução do *stress*. Apesar de muitas pessoas já utilizarem esta estrutura de trabalho, elas falam que essa cultura ainda está sendo construída e que ainda existe a ideia de que as pessoas só trabalham quando estão aos olhos do chefe.

NARA: eles falaram sobre trabalho flexível, um comentário deles, eu já ouvi, assim acho que a minoria, mas eu já ouvi aqui dentro de pessoas, que uma das dificuldades de implantar um, um trabalho flexível ou de lidar com essa questão do trabalho flexível é, é individual, vai da cabeça de algumas pessoas, é uma questão de cultura da pessoa não saber lidar, principalmente pessoa mais velha, de ela não saber lidar com isso e por não enten, achar que se a pessoa tá trabalhando em casa ela pode não tá rendendo o que na verdade é o contrário

PAULA: você rende muito mais

NARA: você rende mais, então

PAULA: tem menos interferência

Relativo ao impacto causado por essa nova forma de trabalhar na RPS, Paula aponta para a idade dos empregados como um fator importante para a compreensão da adesão ao modelo flexível de trabalho e também às ferramentas disponibilizadas para gestão do *stress*.

PAULA: eu acho que é, né, é assim, eu acho que a gente poderia dizer que a, as pessoas mais jovens, né, vamos dizer, vem com esse, com a preocupação entre o equilíbrio né, a vida pessoal, bem estar, e profissional, mais forte do que os mais velhos né, então pra ele parar, fazer uma pausa, é mais fácil do que pra alguém que a

vida inteira né, a historia do workaholic, das pessoas que acham que a pausa durante o trabalho não é, é benéfica, né, então acho que, acho não, acho que, a gente pode dizer que os mais jovens tem essa cultura mais enraizada do que as pessoas mais velhas.

Apesar dessas dificuldades, Paula diz que essa mudança não gerou um impacto significativo, sendo o normal e esperado. Para os mais jovens esse modelo de trabalho seria, inclusive, um atrativo.

PAULA: olha, é, as pessoas em geral né e acho que isso é bem evidente aqui, as pessoas mais velhas lidam menos com mudança, né, então a questão do espaço aberto né, o fato de algumas pessoas tinham sala fechada e o fato de você tá mais exposto, mais aberto né, dá pra dizer que os mais velhos né, tem...

NARA: mais dificuldade

PAULA: mais, é, ou menos afinidade de lidar com isso, mas hoje acho que, né, tá adaptado, né, não existem, é, resistências ou grande incômodos né, acho que como toda mudança na sua vida né, existe um grande número de pessoas que lidam bem e existe um pequeno número de pessoas que se incomodam mais, que lidam com mais dificuldade com a mudança, enfim.

A flexibilidade no horário de trabalho, portanto, estaria ligada a fatores como idade (o mais novos teriam mais facilidade na adesão) e à “cultura” de cada um, ou seja, como as pessoas veem o trabalho flexível.

8.2.6. O que favorece e o que dificulta o desenvolvimento das intervenções

São diversas as dificuldades enfrentadas pelos gestores na implantação de intervenções voltadas ao *stress*. Na RPS, uma das principais adversidades encontradas por Paula e Nara foi a falta de entendimento da direção, que é contornada apresentando-se argumentos fortes para mostrar que aquela ação é necessária, no sentido de convencer a direção de que é preciso fazer. Mesmo assim, elas dizem que nunca deixaram de realizar nada por este motivo: “[...] não da pra dizer que aqui a gente tenha deixado de fazer alguma coisa né, a gente pode ter feito de uma forma mais simples”, ajustando o que haviam planejado. Outra

dificuldade estaria ligada ao gestor, em conseguir desenvolver uma métrica efetiva, indicadores quantitativos.

PAULA: [...] você num é de número, né, você é técnico né, então encontrar uma, um indicador é, é uma dificuldade, num é fácil né, e quando você precisa de, de indicadores né, o controlar né, ou enfim, né, a direção quer evidencia de que aquilo é efetivo né, então isso é um, é algo desafiador, não dá pra dizer que é uma barreira né, acho que aqui num é, num é uma barreira, a gente vem ao longo desses anos conseguindo manter né, desde a década de oitenta né, se você, se você pega o histórico da, das ações aqui dentro elas vêm num crescente.

Carlos fala do controle necessário para a efetividade do programa, citando ser mais difícil desenvolver esse tipo de intervenção nos empregados que não têm horários fixos de trabalho, por dificultar a “gestão”.

CARLOS: porque a nossa área ela é muito grande né, a área de concessão, então a gente não tem o conhecimento do todo né, o que acontece em todas as áreas. Aqui na sede, por exemplo, é mais uma, uma população mais administrativa né, então você tem ali horário, jornada de trabalho, que talvez facilite a fazer uma gestão. Agora quando eu pego turnos de trabalho que são os eletricitas, a parte mais operacional ai dificulta bastante.

Os “líderes” ou “corpo diretivo” são apontados como pessoas chave para que o programa tenha resultados na LCP. São considerados “parceiros” que precisam “comprar” a ideia: aparecem aqui noções relacionadas a transações financeiras com os termos compra e venda, utilizados por Carlos.

CARLOS: ah, eu acho que talvez o envolvimento mesmo dos líderes né. Se o corpo diretivo da empresa ela compra a ideia, eu acho que é um grande parceiro. Se ela não comprar a ideia eu acho que ela dificulta um pouco né até na liberação desses empregados pra um atendimento, participação das ações, academia, ginástica laboral né, então os líderes tem que serem parceiros nesse momento ai.

Segundo Carlos, a comunicação bem feita também é um fator essencial para “vender” o programa para os empregados.

CARLOS: olha, o que facilita hoje eu acho que é uma comu, comunicação bem feita né, é, não adianta você ter um excelente programa e não vender esse programa né. Então assim tem uma parte de comprometimento da organização, tem a parte de

comprometimento do empregado né, do colaborador, então assim, hoje essa própria correria que nós vivemos às vezes dificulta. Você faz uma comunicação achando que ela é assertiva e no final ela não tá sendo tão assertiva como você acha. Então eu acho que ai tem alguns cuidados né, é, fazer a informação chegar de forma correta, utilizar a ferramenta correta pra isso né, porque hoje existe uma preocupação muito grande em economizar papel, por exemplo, então você joga tudo no meio eletrônico né. Só que talvez o meio eletrônico não seja tão eficaz como a gente imagina né. Que às vezes você recebe um email você já nem vê, já vê o titulo e deleta né. Então ai é um ponto de atenção né, tomar cuidado de que a informação chegue de forma correta né e chegue. Chame atenção e...

8.2.7. Avaliação do *stress* no trabalho e resultados das intervenções para o *stress*

A questão de como o *stress* é medido e os resultados alcançados pelos programas foi um tema recorrente nas entrevistas. De modo geral, pode-se dizer que há uma preocupação grande por parte destes gestores em terem medidas “formais” do *stress*, indicadores, quantificações, inclusive por isso ser cobrado pela diretoria da empresa.

Carlos inicia sua fala contando sobre uma ação futura que será desenvolvida para o “grupo executivo” da empresa e, neste sentido, fala diversas vezes sobre a necessidade de um “diagnóstico” para “medir” o *stress* neste grupo ou “população”. O objetivo desse diagnóstico é ter um “perfil”, um “mapa” para que, de acordo com esses “dados” possam ser desenvolvidas as ações; para ele o diagnóstico é um “norte”.

CARLOS: e, fizemos uma cotação no mercado, então tem uma empresa que vai realizar esse diagnóstico pra gente junto aos executivos, e, assim, a partir do diagnóstico, né, a gente começa a trabalhar as ações, né, porque ai você já vai ter um perfil, um mapa do, do grupo de trabalhadores que você vai focar né

[...]

ENTREVISTADORA: e esse diagnóstico ele vai diagnosticar o que, nível de *stress* , stressor, o que que...?

CARLOS: isso, exatamente, ele é um trabalho assim, com a Nome da Consultora né, que é uma renomada ai no Brasil e que já traz esse diagnóstico pra algumas organizações e ai trabalhar em cima disso, é, tentar identificar nesse publico alvo né, que é um público

que já apresenta, assim, sem o diagnóstico mesmo a gente já tem (risos)

ENTREVISTADORA: só pra medir né (risos)

CARLOS: exatamente, então nós vamos medir, e pra seguir ai com esse roteiro ai, né

Dois pontos são muito interessantes e merecem destaque nos trechos acima: a contratação do diagnóstico ajudaria a compor a citada intervenção para o grupo executivo, porém, ao mesmo tempo Carlos fala que já sabe o resultado deste diagnóstico, que não pode ser feito por qualquer pessoa, mas por uma “renomada”, alguém que parece ser especializada, acreditada pelas outras empresas para este tipo de trabalho. Apesar de considerar a importância do diagnóstico, dizer que mesmo sem fazê-lo já sabe o resultado aponta o valor que ele tem, neste caso. Parece que o sentido do diagnóstico, aqui, é de validar o que já se sabe, de comprovação, de fornecer “dados” de realidade. Como diz Carlos, para pensar nas ações que serão realizadas “CARLOS: [...] *Eu teria que conhecer essa realidade, por isso que nós vamos partir ai pra um diagnóstico com o grupo executivo*”.

CARLOS: nós acreditamos que sim, porém não medimos né, então acho que, de novo né, partir de um diagnóstico onde você tenha uma foto inicial e ai depois a cada seis meses ou doze meses voltar a medir ai você começa a ter um indicador ai né, ta bom

O diagnóstico seria, então, como uma “foto” dessa realidade, significada por ele como um indicador do nível de *stress*. Também fala que o check-up fornece “indicadores” que permitem acessar problemas relacionados à saúde física e mental. Tanto os “indicadores”, mencionados acima, quando a métrica associada ao diagnóstico do *stress* nos executivos a ser feito mesmo já tendo noções claras do resultado deste, aparecem de modo recorrente na entrevista como fatores necessários para o desenvolvimento das intervenções, ou seja, são “dados” de uma realidade, obtidos por meio de um método acreditado como capaz de traduzi-la.

ENTREVISTADORA: tá, e eu to pensando aqui, o que que você acha que pode ser feito assim, além disso que já é feito hoje pra redução de *stress* na população em geral da LCP? Que que você acha que pode ser feito, além disso, assim, se hoje você fosse implantar alguma coisa pra redução de *stress* dessas pessoas? Que que você acha que poderia ser feito?

CARLOS: ah eu, assim, não, eu gosto de trabalhar muito em cima de dados né, eu hoje eu não tenho uma opinião formada não. Eu teria

que conhecer essa realidade, por isso que nós vamos partir ai pra um diagnóstico com o grupo executivo, até pra ir montando né, o norte e conhecendo novas ações.

Na RPS também foi feito um diagnóstico, no início dos grupos focais voltados à resiliência, que elas dizem ter sido um questionário. Falam que “[...] o ideal seria a gente medir a população toda né, do, no pensando no mundo perfeito seria medir formalmente como foi medido lá no inicio”. Então nesses programas o ideal é medir o *stress* em todos, porém, dizem que não podem afirmar que diminuiu o *stress* após a intervenção porque não têm essa medida de antes e depois do programa.

O que dizem, então, baseia-se em sua percepção que parece ter, para elas, um valor menor por não ser uma medida formal. Como recurso para avaliar a efetividade, além da percepção, utilizam as queixas que chegam ao ambulatório sobre o *stress*: com base nisso dizem que o nível de *stress* está estabilizado, e convivendo com os empregados apontam que houve redução do *stress*.

PAULA: é, assim, do grupo né, as pessoas que a gente se relaciona depois, que faz, que leram o livro que começaram a ter conhecimento do conceito, que conseguem lidar com as situações com mais facilidade, isso é uma diminuição do *stress* ? Obvio que é né. Então assim, a, pela percepção, acho que a gente pode dizer como nós como exemplos assim, né, a gente lida muito mais porque a gente pratica aquilo que a gente prega (risos), né, é, e como a gente acompanha muito o desenvolvimento desses projetos, né, o pegando a nossa equipe, pegando o pessoal de Rh que a gente tem mais contato, né, o depoimento depois que, que fazem o seminário é de, até em casa até em outras situações, lidar melhor com o filho, lidar melhor com o marido, com a esposa, né, então diminui? Obvio que diminui, mas a gente não tem uma medida formal.

A variação dos custos com o plano médico na empresa ser menor do que a mesma variação geral, para elas, é resultante do conjunto de ações desenvolvidas pela empresa. Porém, aponta Paula, “*uma medida específica de diminuição de stress a gente num tem, né, o conjunto todo de ações certamente impacta no custo é, da assistência, né, agora uma medida específica de diminuição do stress...*”. Brincam que elas podem ser consideradas exemplo, porque como participam de todas as ações, lidam bem com o *stress* no dia a dia.

Além do programa de gerenciamento do *stress*, elas contam que as pessoas cobram quando elas deixam de fazer alguma ação, que “já tá tão forte na cultura da

empresa, que quando a gente deixa de fazer alguma coisa as pessoas cobram [...] daí você percebe claramente a, a que faz a diferença você realizar, acho que é isso”.

Sendo assim, pode-se dizer que os resultados dos programas são apurados com base na percepção destes gestores, queixas que chegam ao ambulatório sobre o *stress* e os custos com o plano médico. Elas falam que o *stress* aumenta conforme a hierarquia, sendo menor no nível operacional, leve para moderado nos administrativos e mais alto no nível executivo.

Silvia diz que o nível de *stress* não é diferente das outras empresas na SCI: “*SILVIA: de uma forma geral eu acho que a gente tem um bom trabalho, é, tem um nível de stress, mas é um nível de stress perfeitamente gerenciável, né, de uma maneira geral [...]*”.

A associação entre o bom trabalho realizado pela empresa para controlar e reduzir o *stress* e o resultado deste esforço está no “*stress* perfeitamente gerenciável”, ou seja, o que aponta para a efetividade do programa é o *stress* que é gerenciável e não outros indicadores. Há o *stress*, mas é um *stress* controlável.

SILVIA: (risos) é verdade. Então eu acho que, de uma forma geral a gente até, até que tem um nível compatível, vai, mas eu tenho certeza que a gente tem oportunidade ai pra melhorar, mas a sociedade como um todo tem uma oportunidade ai pra melhorar (risos).

Diz que a tendência das pessoas é se dizerem stressadas quando, na verdade, não estariam. Elas ficam mais stressadas quando saem da empresa. Então, a percepção das pessoas, não seria uma boa forma de saber sobre o nível do *stress*. É feita uma medida anual do nível de *stress* nos executivos, na ocasião do *check-up*, e ai Silvia diz que é possível perceber resultados: ao voltarem ao trabalho depois da estadia no SPA muitos conseguem manter “*aquele nível por um tempo bem razoável*”. Após um ano é feita uma nova medida do nível de *stress* (na ocasião do *check-up*) e

SILVIA: a gente tem uma medida, depois de um ano, que assim, embora eles retomem, alguns retomem o nível de *stress* porque, existe um, existem aspectos que fazem parte da pessoa né, mas é, primeiro num, num nível inferior ao que eles tinham e alguns nunca, nunca retornam de fato.

Ao ser questionado sobre a efetividade do programa, Carlos diz que acredita que ele tem ajudado a reduzir o *stress*, porém aponta a necessidade de que haja uma medida que quantifique esse resultado.

ENTREVISTADORA: na sua percepção assim, você acha que essas ações, né, de uma maneira leiga assim, você acha que elas têm ajudado a reduzir o *stress* desde que elas começaram?

CARLOS: nós acreditamos que sim, porém não medimos né, então acho que, de novo né, partir de um diagnóstico onde você tenha uma foto inicial e aí depois a cada seis meses ou doze meses voltar a medir aí você começa a ter um indicador aí né, tá bom?

O clima organizacional é considerado um indicador de efetividade do programa, bem como as premiações que a empresa recebeu, como o PNQV, por exemplo.

CARLOS: [...] E assim, a gente acredita aí que o clima organizacional, participar das cento e cinquenta melhores empresas né, nos grandes resultados, por exemplo, índice de felicidade no trabalho, oitenta e cinco vírgula cinco por cento é, a parte de saúde mesmo né, noventa vírgula seis e a gente acredita aí que todas essas ações tenham contribuído bastante pra isso, porque quando os colaboradores são pesquisados eles relatam muito né, que gostam de praticar atividade física dentro da empresa, academia, a ginástica laboral, então isso, isso conforta bastante, é isso.

A forma de acessar os resultados dos programas, então, para Carlos, seria o clima organizacional e receber premiações, como das cento e cinquenta melhores empresas para se trabalhar (Revista Exame) e empresas psicologicamente saudáveis (Revista Gestão RH).

Sendo assim, pode-se dizer que em todas as entrevistas, os sentidos atribuídos às medidas e resultados dos programas de redução do *stress* valorizam a quantificação e desvalorizam a percepção dos indivíduos. Parafraseando Hacking (2009) “*Julgamos que ficamos objetivos na medida em que cada vez mais colocamos nossa confiança em números*”.

8.2.8. O que mais pode ser feito para reduzir o *stress* no trabalho?

Paula e Nara, ao serem questionadas sobre o que mais poderia ser feito para reduzir o *stress* no trabalho na empresa, falam que esta questão é muito difícil, mas apontam fatores que estariam fora do “*ciclo de controle*”. Uma fala de Paula é emblemática, neste sentido:

PAULA: [...] o que a gente faz né, enquanto programa de gerenciamento de *stress*, a gente ajuda a pessoa a lidar com a situação, mas dependendo da situação tá fora do controle dela, né, aí envolve processo realmente, processo, estratégia, enfim, é, e isso sai do nosso escopo na verdade né, mas pensando na organização é, existem algumas questões, que, que poderiam ser, ah, pensadas aí como forma de gerenciar o *stress* também, mas que eu não sei te dizer como.

Ela diz que são problemas da empresa, que alguns setores levantam questões relacionadas a processo e que não caberia a elas, por ser um programa, mudarem. É relevante o fato de localizarem esses “processos” organizacionais para além de sua margem de ação: o programa ajuda a pessoa a lidar com o *stress*, mas não atua nas questões organizacionais que geram o *stress*, apesar de reconhecê-las como tal.

A espiritualidade apareceu no discurso Silva, ao ser questionada sobre o que mais poderia ser feito para reduzir o *stress* no trabalho.

ENTREVISTADORA: é interessante. E o que mais a senhora acha que poderia ser feito pra reduzir o *stress* no trabalho aqui na SCI?

SILVIA: olha, não só na SCI, eu acho que de uma forma geral, é, eu acho que a gente deveria perder o preconceito e começar a trabalhar a espiritualidade. Não, não uma religião, é, específica, né, porque religião é uma escolha, cada um tem que ter a sua com a qual se identifica

ENTREVISTADORA: [...] Tá certo. E, mas assim, em termos de, de intervenção assim, que que a senhora pensa que mais poderia ser feito...?

SILVIA: eu acho que é, a intervenção...

ENTREVISTADORA: ou de maneira geral

SILVIA: a intervenção filosófica ela seria a mais efetiva das intervenções, seria ousado, é, teria que ter um trabalho de convencimento grande, eu acho que, uma remodelação social pra que as pessoas encarassem isso com seriedade [...]

Quando ela diz que “*SILVIA: [...] a gente deve perder o preconceito e começar a trabalhar a espiritualidade*”, independente da religião, vê-se que para ela trabalhar a espiritualidade na empresa é algo difícil e carregado de preconceito. Como intervenção, isso aconteceria na forma de intervenção filosófica: para ela a questão da espiritualidade está ligada à filosofia e se expande para além dos muros da empresa, ideia essa bastante alinhada com a noção de *stress* apontada por ela anteriormente.

SILVIA: então eu acho que a gente tem um, tem um preconceito filosófico que a gente deveria romper esse preconceito e entender que esse é um aspecto nosso, um aspecto humano que tem que ser melhor trabalhado mesmo.

ENTREVISTADORA: mas a senhora pensa nisso de, alguma coisa pra ser feito dentro da empresa...

SILVIA: é. Eu penso nisso como uma forma, eu acho que o autoconhecimento deveria ser mais trabalhado dentro da empresa. [...] Não, não era da natureza, com certeza, só não sei se foi o médico da Avon ou a médica do McDonalds que me falou que a empresa ia trazer um programa pra estimular o autoconhecimento. Ai eu acho que é realmente, a gente vai de fato cutucar o *stress*.

SILVIA: a intervenção filosófica ela seria a mais efetiva das intervenções, seria ousado, é, teria que ter um trabalho de convencimento grande, eu acho que, uma remodelação social pra que as pessoas encarassem isso com seriedade, porque, eu vejo até nas escolas [...]

A tônica aqui é de algo “estrutural”, Silvia fala de remodelação social, algo que precisaria de grande esforço de convencimento para que as pessoas vissem isso com seriedade. Na forma de intervenção, isso seria trabalhado dentro da empresa como autoconhecimento.

Como se pode ver, a argumentação desenvolvida por Silvia descreve que a espiritualidade deve ser trabalhada dentro da empresa, na forma de uma intervenção filosófica que propiciasse o autoconhecimento. Isso remete, novamente, a Lazarus: o *stress* existiria dependendo de como a pessoa vê o stressor e é o que Silvia diz ao falar que o autoconhecimento reduziria o *stress*

Carlos também cita a espiritualidade, mas falando sobre o PQVT. Diz que “*CARLOS: hoje assim eu diria que o mais difícil ai da gente trabalhar é o espiritual né, que quando a gente fala espiritual não é aquele da igreja, qual igreja você frequenta, né, mas assim, a pessoa ta bem com ela mesma*”. Ele diferencia, assim

como Silvia, o “religioso” do “espiritual”; além disso, quando Carlos diz que o mais difícil de trabalhar é exatamente o espiritual, soa natural, como se os PQV tivessem de trabalhar o lado espiritual de seus empregados, apesar da dificuldade.

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho buscou-se analisar os sentidos atribuídos por gestores de empresas ganhadoras do Prêmio Nacional de Qualidade de Vida (PNQV) às intervenções para o *stress* no trabalho, especificamente em empresas com sede no estado de São Paulo. Para isso, aprofundou-se a compreensão dos repertórios utilizados por esses gestores para falar sobre *stress*, *stress* no trabalho e como reduzi-lo.

Espera-se que este estudo traga importantes reflexões para aqueles que buscam a compreensão do campo-tema do *stress* e intervenções em empresas, mas também aponte para oportunidades de aprofundamento e novas indagações.

Por vezes, durante a análise, nos deparamos com questões de gênero e poder que permeiam o discurso sobre o *stress* e, apesar de não se haver aqui debruçado sobre essas questões, acredita-se que pesquisas futuras possam colaborar para a compreensão dessas relações e como elas se constroem no discurso do *stress* no trabalho: uma análise foucaultiana, por exemplo, ampliaria o entendimento sobre os mecanismos de biopoder implicados nas intervenções para o *stress* em empresas, ou ainda sobre a construção do sujeito *stressado*.

Como qualquer produção de conhecimento, esta pesquisa tem diversos limites sociais, culturais, históricos, individuais, os limites estabelecidos pelas empresas, pelos gestores, pela pesquisadora. Considerados esses limites, pode-se dizer que este estudo avançou para ampliar a compreensão da noção de *stress* e em como reduzi-lo do ponto de vista dos gestores entrevistados. É bastante complicado falar-se aqui de qualquer pretensão de que os resultados desta pesquisa sejam generalizados para qualquer outro contexto, mas os produtos e reflexões levantados trazem elementos para fundamentar alguns direcionamentos.

Num primeiro momento, foram apresentados os PQVT e as intervenções voltadas ao *stress* dessas empresas a fim de contextualizar a análise subsequente. Em seguida realizou-se um esforço de “desfamiliarização”, conforme ensina Spink, Mary e Frezza (1999) dos sentidos atribuídos pelos gestores ao *stress*, às suas causas e às intervenções nas empresas. O exercício que se fez foi o de colocar-se

diante do material produzido nas entrevistas buscando-se a desnaturalização diante desses repertórios.

Autores como Newton (2005) e Wainright e Calnan (2002) auxiliaram na compreensão de como este conceito vem sendo construído, se espalhou e ganhou corpo na academia, na mídia e na sociedade. No mundo acadêmico pesquisadores influentes como Selye e Lazarus, impulsionados pelo momento histórico da Segunda Guerra Mundial, lançaram as bases para a consolidação do termo como é utilizado hoje. No trabalho, o *stress* ganhou status de doença ocupacional com os desenvolvimentos promovidos pelo movimento escandinavo e pelos epidemiologistas. Como um problema de saúde ocupacional, ele tornou-se um risco que deve ser controlado, gerido e ao qual o empregado está constantemente exposto.

Viu-se que os sentidos que emergiram nas entrevistas trouxeram o *stress* como um desequilíbrio, esperado diante do estilo de vida moderno, porém patológico no sentido de algo que precisa ser tratado. Há uma biologização do termo: o *stress* seria uma reação fisiológica, evolutiva, em que nosso organismo reage diante de ameaças e “descompensa” podendo ter consequências ruins para a saúde se não equilibrado.

Sendo um problema de saúde, dependente da avaliação individual e resultado de um desequilíbrio, o *stress* precisa ser tratado: viu-se, nos discursos, o que Wainright e Calnan (2002) apontam como a medicalização do *stress*, ou seja, sua leitura a partir do prisma da biologização e da relação médico/ paciente. No caso, o tratamento para o *stress* estaria na modificação na maneira como a pessoa lida com ele. As intervenções atuariam oferecendo uma “pausa”, um momento de “reflexão” ou ensinando a pessoa a lidar com o *stress* de forma que ele possa ser equilibrado ou compensado novamente.

O sujeito para o qual essas ações são pensadas é o “paciente” dessas terapêuticas e deve seguir as orientações de um especialista. Vimos, por isso, que a adesão aos programas é uma preocupação dos gestores e que, tal qual em um tratamento médico, são desenhadas diversas técnicas para que haja adesão às prescrições propostas. O sujeito *stressado* é vitimizado e é o responsável pela efetividade de seu “tratamento” no sentido de que, apesar de ser responsável pela gestão do seu *stress* não tem poder de ação neste processo, devendo esperar que os especialistas lhe digam o que fazer.

Muitas ações citadas pelos gestores para a redução do *stress* estão relacionadas à noção de promoção da saúde, sendo bastante comum que intervenções voltadas à alimentação saudável e promoção da atividade física sejam consideradas redutoras do *stress*. As intervenções para o *stress* se inserem na matriz dos programas de qualidade de vida: nestes programas o foco é o esforço para a mudança individual em busca um estado considerado mais saudável; as atividades propostas solicitam da pessoa que esta mude seu estilo de vida. (BARROS, 2010). A dimensão laboral desaparece neste contexto e não é considerada como elemento a ser analisado e modificado.

Tratando-se de intervenções para o *stress no trabalho*, chamou a atenção que a dimensão do **trabalho** não aparecesse no discurso dos gestores, tanto ao falarem sobre o *stress* quanto ao falarem sobre as intervenções. Como mostra Barros (2010) o trabalho, aqui, não estaria relacionado ao *stress* enquanto processo, mas seria somente o local onde o *stress* ocorre.

Esse esforço de desfamiliarização permitiu a elaboração de alguns questionamentos sobre a construção dos conceitos de *stress* e *stress no trabalho*. De que problema, afinal, estaríamos falando? Os repertórios apontam para o indivíduo, sua maneira de avaliar as situação e reagir diante das ameaças. Mas, seria o sujeito *stressado* o problema? Ou será que as “manifestações” do *stress* poderiam/ deveriam apontar para outro lugar?

Vimos, nas falas dos gestores, um discurso que se considera holístico por falar sobre a vida pessoal, vida profissional, vida familiar, vida social dos empregados: todos os “compartimentos” que necessitam de atenção e que precisam estar em equilíbrio para que não haja *stress*. Um discurso que, por isso, se presume contextualizado, mas que ao que parece, só fala sobre uma única dimensão: o **indivíduo**, excluindo outras dimensões igualmente importantes, como a dimensão social, coletiva, política. Um discurso sobre *stress no trabalho* que esquece o trabalho.

O termo *stress* é usado para falar de muitas coisas diferentes, como problemas de relacionamento, excesso de trabalho, pressão, mudanças, porém todas apontam para um lugar: a pessoa. E com o que as pessoas precisam lidar melhor, afinal: com a falta de dinheiro? Com os filhos? Com a falta de tempo? Ou haveria outras possibilidades de ação que não precisassem chamar estas coisas todas de **STRESS**

e já oferecessem uma dúzia de técnicas de relaxamento, massagens, meditação para resolver o problema?

Não se discute aqui a efetividade dessas intervenções na redução do *stress*, mas questiona-se toda uma série de dispositivos que acompanham a noção de *stress* e que já pressupõe que “isto que se sente” é *stress* e que **você** (*stressado*) deve fazer isto ou aquilo para resolver o problema. Um discurso que, como vimos, também pressupõe que o problema é pessoal, individual sem dar margem para outras respostas.

Haveria, então, outros sentidos possíveis para o que se chama de *stress* no trabalho?

Alguns autores como Barros (2010) e Ferreira (2011) nos apontam outras possibilidades para se pensar sobre estes problemas chamados de *stress* e concordamos com eles ao afirmarem que a dimensão do trabalho é negligenciada e que esta precisaria figurar dentre os sentidos associados à noção de *stress* no trabalho. Talvez essa ampliação permitisse o desenvolvimento de outros tipos de intervenções e possibilidades de ação que não somente aquelas focadas no indivíduo.

Os gestores foram escolhidos como participantes dessa pesquisa por acreditar-se que estes são elementos chave na construção e validação das noções de *stress* e *stress* no trabalho. Como atores privilegiados, pelo poder conferido por seus cargos, acredita-se que estes também podem promover alguns dos questionamentos que colocamos e trabalharem pela ampliação das noções de *stress* no trabalho e intervenções para sua redução. Por exemplo, um trabalho de investigação na empresa sobre os sentidos do termo *stress* (ou sobre o que as pessoas estão chamando de *stress*) antes do desenvolvimento de intervenções para sua redução poderia oferecer subsídios para a construção de ações que tragam melhores resultados, isto porque já se sabe que as ações focadas nos indivíduos não são efetivas.

Talvez essa falta de efetividade esteja nos dizendo, exatamente, que está se olhando para o problema errado; permitindo que as pessoas falem sobre esses problemas (rotulados logo de início como *stress*) talvez possam ser vislumbradas novas soluções que ultrapassem o simplismo de uma intervenção que busque modificar a maneira do indivíduo ver o problema, como se isso pudesse mitigá-lo.

REFERÊNCIAS²⁰

- ALBUQUERQUE, L. G. D.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. Estratégias de recursos humanos e gestão da qualidade de vida no trabalho: o *stress* e a expansão do conceito da qualidade total. **Revista de Administração**, v. 33, n. 2, abr/jun, p. 40-5, 1998.
- ALDANA, S. G. Financial impact of health promotion programs: a comprehensive review of the literature. **American Journal of Health Promotion**, v. 15, n. 5, mai/jun, p 296-320, 2001.
- ALVES, M. G. M. *et al.* Versão resumida da "job stress scale": adaptação para o português. **Revista de Saúde Pública**, v. 38, p. 164-171, 2004.
- ARAÚJO, T. M. D.; GRAÇA, C. C.; ARAÚJO, E. *Stress* ocupacional e saúde: contribuições do Modelo Demanda-Controlle. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 8, n. 4, p. 991-1003, 2003.
- ARELLANO, E. B. **Avaliação dos Programas de Qualidade de Vida no Trabalho – análise crítica das práticas das organizações premiadas no Brasil**. 2008. 215 f. Tese de doutorado - FEA/PRONUT, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.
- BAKHTIN, M. Os gêneros do discurso. In: BEZERRA, P. **Estética da criação verbal**. São Paulo: Martins Fontes, 2003. p. 261-306.
- BARROS, S. P. D. **A Promoção da Qualidade de Vida para os Trabalhadores: Discurso, Poder e Disciplina**. 2010. 193f. Dissertação de Mestrado - Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.
- COCCHIOLA, R. A. **Linguagem do stress na televisão: a diversidade de usos no Big Brother Brasil 1**. 2004. 135f. Dissertação de Mestrado - Programa de Estudos Pós-Graduados em Psicologia Social, Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, 2004.
- DAVIES, B.; HARRÉ, R. Positioning: The Discursive Production of Selves. **Journal for the Theory of Social Behaviour**, v. 20, n. 1, march, p 43-63, 1990.
- FERNANDES, E. C. **Qualidade de Vida no Trabalho: como medir para melhorar**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.
- FERREIRA, M. C. **Qualidade de Vida no Trabalho. Uma abordagem Centrada no Olhar dos Trabalhadores**. Brasília, DF: Edições Ler, Pensar, Agir, 2011.
- FOUCAULT, M. **Vigiar e Punir**. Petrópolis: Vozes, 1977.
- GERGEN, K. J. The Social Constructionist Movement in Modern Psychology. **American Psychologist**, v. 40, n. 3, March, p. 266-275, 1985.

²⁰ De acordo com a Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR 6023.

HACKING, I. **The social construction of what?** Cambridge: Harvard University Press, 1999.

HACKING, I. **Ontologia Histórica.** São Leopoldo: Editora UNISINOS, 2009.

HARKNESS, A. M. B.; LONG, B. C.; BERMBACH, N. Talking about work *stress*: Discourse analysis and implications for *stress* interventions. **Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations**, v. 19, n. 2, p. 121-136, 2005.

HEK, H. V. D.; PLOMP, H. N. Occupational *stress* management programmes: A practical overview of published effect studies. **Occupational Medicine**, v. 47, n. 3, p. 133-141, 1997.

HINKLE, L. E. The concept of social 'stress' in the biological and social sciences. **Science, Medicine, and Man**, v. 1, p. 31-48, 1973.

HURRELL, J. J.; MURPHY, R. L. Occupational *stress* intervention. **American Journal of Industrial Medicine**, v. 29, p. 338-341, 1996.

IBÁÑEZ, T. **Psicología social construcionista.** Guadalajara : Universidad de Guadalajara, 1994.

IBÁÑEZ, T. O giro linguístico. In: IÑIGUEZ, L. **Manual de Análise do Discurso em Ciências Sociais.** Petrópolis: Vozes, 2004.

IÑIGUEZ, L. **La Psicología Social en la encrucijada post construcionista. Historicidad, Subjetividad, Performatividad, Acción.** Palestra de abertura no XII Encontro Nacional da ABRAPSO. Porto Alegre: PUCRS. 2003.

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION. **Preventing Stress at Work, Conditions of Work Digest.** Genebra, 1992.

ISRAEL, B. A. *et al.* Occupational *stress*, safety, and health: conceptual framework and principles for effective prevention intervention. **Journal of Occupational Health Psychology**, v. 1, n. 3, p. 261-286, 1996.

IVANCEVICH, J. M. *et al.* Worksite *stress* management interventions. **American Psychologist**, v. 45, n. 2, feb. p. 252-261, 1990.

KARASEK, R. Job Demand, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign. **Administrative Science Quarterly**, n. 24, p. 285-308, 1979.

KOMPIER, M. A. J.; KRISTENSEN, T. S. As intervenções em *stress* organizacional: considerações teóricas, metodológicas e práticas. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 6, p. 37-58, 2003.

- KRANZ, K. C.; LONG, B. C. Messages about *Stress* in Two North American Women's Magazines: Helpful? We Think Not! **Feminism & Psychology**, v. 12, n. 4, p. 525-530, 2002.
- LACAZ, F. A. C. Qualidade de vida no trabalho e saúde/doença. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 5, n. 1, p. 151-161, 2000.
- LAZARUS, R. S.; FOLKMAN, S. **Stress, appraisal and coping**. New York: Springer, 1984.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C.; RODRIGUES, A. L. **Stress e trabalho: uma abordagem psicossomática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- LIPP, M. E. N. **Inventário de sintomas do stress para adultos**. São Paulo, 2000.
- LIPP, M. E. N. *Stress* emocional: a contribuição de stressores internos e externos. **Revista de Psiquiatria Clínica**, v. 28, n. 6, p. 347-349, 2001.
- LIPP, M. E. N.; MALAGRIS, L. N. Manejo do *stress*. In: RANGÉ, B. **Psicoterapia comportamental e cognitiva: teoria, pesquisa e aplicações**. Campinas: Ed. Psy II, 1995.
- LIPP, M. E.; NOVAES, L. E. **Mitos & verdades sobre o stress**. São Paulo: Contexto, 1996.
- MARCHI, R. D. Qualidade de Vida e promoção de saúde no Brasil. In: MATARAZZO, T.; SIMURRO, S.; ARELLANO, E. B. (.). **Prêmio Nacional de Qualidade de Vida - A trajetória de uma década**. São Paulo: ABQV, 2007. p. 53-72.
- MEYERSON, D. E. Feeling stressed and burned out: a feminist reading and re-visioning of *stress*-based emotions within medicine and organization science, v. 9, n. 1, p. 103-118, January-February 1998.
- MURPHY, L. R. A review of organizational *stress* management research. **Journal of Organizational Behavior Management** , v. 8, n. 2, p. 215-227, 1986.
- MURTA, S. G. Programas de manejo de *stress* ocupacional: uma revisão sistemática da literatura. **Revista brasileira de terapia comportamental cognitiva**, São Paulo, v. 7, n. 2, 2005.
- MURTA, S. G.; LAROS, J. A.; TRÓCCOLI, B. T. Manejo de *stress* ocupacional na perspectiva da área de avaliação de programas. **Estudos de Psicologia**, v. 10, n. 2, p. 167-176, 2005.
- MURTA, S. G.; TRÓCCOLI, B. T. Avaliação de Intervenção em *Stress* Ocupacional. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v.20, n. 1, Jan-Abr, p. 39-47, 2004.
- MURTA, S. G.; TRÓCCOLI, B. T. *Stress* ocupacional em bombeiros: efeitos de intervenção baseada em avaliação de necessidades. **Estudos de Psicologia**, Campinas, v. 24, n. 1, jan/mar, p. 41-51, 2007.

MURTA, S. G.; TRÓCCOLI, B. T. Intervenções psicoeducativas para manejo de *stress* ocupacional: um estudo comparativo. **Revista Brasileira de Terapia Comportamental Cognitiva**, Campinas, XI, n. 1, p. 25-42, 2009.

NADLER, D. A.; LAWLER, E. E. Quality of work life: perspectives and directions. **Organizational dynamics**, v. 11, n. 3, p. 20-30, 1983.

NATIONAL INSTITUTE FOR OCCUPATIONAL SAFETY AND HEALTH. **Stress at work**. Cincinnati. (publication nº 99-101), 1998.

NEWTON, T. **Managing stress**. London: Sage, 2005.

NOBLET, A.; LAMONTAGNE, A. D. The role of workplace health promotion in addressing job *stress*. **Health Promotion International**, v. 21, n. 4, July, 2006.

POLLOCK, K. On the nature of Social *Stress*: production of a modern mythology. **Social Science Medicine**, v. 26, n. 3, p. 381-392, 1998.

RIBEIRO, M. A. **Psicologia e Gestão de Pessoas: reflexões críticas e temas afins** (ética, competência e carreira). 1.ed., São Paulo: Vetor, 2009.

RICHARDSON, K. M.; ROTHSTEIN, H. R. Effects of occupational *stress* management intervention programs: a meta-analysis. **Journal of Occupational Health Psychology**, v. 13, n. 1, p. 69-93, 2008.

RUOTSALAINEN, J.; SERRA, C.; MARINE, A. Systematic review of interventions for reducing occupational *stress* in health care workers. **Scandinavian Journal of Work and Environmental Health**, v. 34, n. 3, p. 169-178 2008.

SAMPAIO, J. D. R. **Qualidade de Vida, Saúde Mental e Psicologia Social**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1999.

SANT'ANNA, A. D. S.; KILIMNIK, Z. M. **Qualidade de Vida no Trabalho: abordagens e fundamentos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

SELYE, H. **Stress without Distress**. New York: Signet, 1975.

SEMMER, N. K. Job *stress* interventions and the organization of work. **Scand J Work Environ Health**, v. 32, n. 6 (special issue), p. 515-527, 2006.

SOUZA, A. R. D. *et al.* *Stress* e ações de educação em saúde: contexto da promoção da saúde mental no trabalho. **Rev. RENE**, Fortaleza, v. 8, n. 2, mai/ago, p. 26-34, 2007.

SPINK, M. J.(Org.) **Práticas Discursivas e Produção de Sentidos no Cotidiano**. São Paulo: Cortez, 1999.

_____(Org.) **Linguagem e Produção dos Sentidos no Cotidiano**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2004.

SPINK, M.J.; FREZZA, R.M. Práticas Discursivas e Produção de sentidos: a perspectiva da Psicologia Social. In: **Práticas Discursivas e Produção de Sentidos no Cotidiano**. São Paulo: Cortez, 1999.

SPINK, M.J.; MEDRADO, B. Produção de Sentidos no Cotidiano: uma abordagem teórico-metodológica para análise das práticas discursivas. In: **Práticas Discursivas e Produção de Sentidos no Cotidiano**. São Paulo: Cortez, 1999.

SPINK, M.J.; MENEGON, V. M. A pesquisa como prática discursiva: superando os horrores metodológicos. In: **Práticas Discursivas e Produção de Sentidos no Cotidiano**. São Paulo: Cortez, 1999.

SPINK, M.J.; LIMA, H. Rigor e visibilidade: a explicitação dos passos da interpretação. In: **Práticas Discursivas e Produção de Sentidos no Cotidiano**. São Paulo: Cortez, 1999.

SPINK, P. K. Pesquisa de campo em Psicologia Social: uma perspectiva pós-construcionista. **Psicologia & Sociedade**, v. 15, n. 2, jul/dez, p. 18-42, 2003.

VASCONCELLOS, E. G. O modelo psiconeuroendocrinológico de *stress* . In: SEGER, L. **Psicologia e Odontologia: Uma abordagem integradora**. São Paulo: Santos, 2002.

WAINWRIGHT, D.; CALNAN, M. **Work Stress: the making of a modern epidemic**. Buckingham: Open University Press, 2002.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. **Work Organization & Stress**. Protecting Workers. Switzerland, 2003.

ZANELLI, J. C. **Stress nas organizações de trabalho: compreensão e intervenção baseadas em evidências**. Poto Alegre: Artmed, 2010.

ANEXO A – Carta de solicitação de indicação à ABQV

São Paulo, ___ de _____ de 2012

À Diretoria da Associação Brasileira de Qualidade de Vida

Prezados,

Eu, Fernanda Passoni de Oliveira, aluna de mestrado do Departamento de Psicologia Social e do Trabalho do Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo estou desenvolvendo uma pesquisa que busca compreender melhor como vem sendo desenvolvidas as ações para redução do *stress* nas empresas brasileiras.

Para meus objetivos é muito importante que a pesquisa seja realizada em empresas que sejam benchmarking em ações desta natureza. Sendo assim, para fins acadêmicos, solicito que a ABQV indique três empresas consideradas de excelência nas iniciativas que desenvolve para redução e prevenção do *stress* no trabalho.

Ressalto que esta pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética da Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo.

Grata,

Fernanda Passoni de Oliveira

ANEXO B – Termo de Autorização para pesquisa

Termo de Autorização para pesquisa

A _____

Razão Social: _____

CNPJ: _____ I.E.: _____,

Endereço: _____

autoriza a pesquisadora Fernanda Passoni de Oliveira, mestranda do Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo, no Departamento de Psicologia Social e do Trabalho, a realizar entrevistas sobre *stress* com gestores nas dependências desta instituição, desde que haja consentimento livre e esclarecido dos participantes da pesquisa.

Data: ___/___/___

Assinatura empresa: _____

Autorizo a identificação da empresa: () SIM () NÃO

Documento em duas vias:

1ª via da instituição

2ª via do pesquisador

Contato com a pesquisadora Fernanda Passoni de Oliveira

Telefone: 11.80168651

E-mail: da_passoni@yahoo.com.br

Comitê de Ética em Pesquisa da Faculdade de Saúde Pública - COEP

Av. Dr. Arnaldo, 715 – Cerqueira César

CEP 01246-904 – São Paulo

Telefone: (11) 3061-7779

coep@fsp.usp.br

ANEXO C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
INSTITUTO DE PSICOLOGIA****TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO
Documento emitido em 2 vias**

1ª via – Pesquisadora 2ª via – Sujeito da Pesquisa

Você está sendo convidado para participar da pesquisa “O discurso de gestores sobre intervenções para o *stress* em empresas ganhadoras do Prêmio Nacional de Qualidade de Vida no Estado de São Paulo: uma perspectiva construcionista”.

Sua participação não é obrigatória: a qualquer momento você pode desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador, com a Universidade de São Paulo ou com a empresa.

O objetivo deste estudo é conhecer e analisar como estão sendo desenvolvidas ações para o *stress* em empresas brasileiras. Sua participação nesta pesquisa consistirá em responder a um questionário e uma entrevista sobre *stress* no trabalho e sobre intervenções para redução e prevenção do *stress*.

As informações obtidas através dessa pesquisa serão confidenciais, caso assim o deseje. Nesse caso buscaremos formas de evitar sua identificação ou divulgar informações que possam lhe identificar.

Você receberá uma cópia deste termo onde consta o telefone e o endereço institucional do pesquisador principal e do Comitê de Ética em Pesquisa, podendo tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação, agora ou a qualquer momento.

Eu, _____ aceito livremente participar da pesquisa “O discurso de gestores sobre intervenções para o *stress* em empresas ganhadoras do Prêmio Nacional de Qualidade de Vida no Estado de São Paulo: uma perspectiva construcionista”, de autoria da pesquisadora Fernanda Passoni de Oliveira, mestranda do Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo, no Departamento de Psicologia Social e do Trabalho, tendo como orientador o prof. Esdras Guerreiro Vasconcellos. Estou de acordo com que minha entrevista seja gravada em áudio, transcrita e armazenada nos arquivos da pesquisadora. Estou ciente da possibilidade de publicação dos resultados da pesquisa, com anonimato assegurado, caso assim eu deseje. Sei também que posso desistir em qualquer momento, de participar da pesquisa, sem que haja prejuízo ou constrangimento para ambas as partes.

São Paulo, ____ de _____ de 2012

Assinatura do participante da pesquisa

Fernanda Passoni de Oliveira

Autorizo minha identificação: () SIM () NÃO

Universidade de São Paulo – Instituto de Psicologia
Departamento de Psicologia Social e do Trabalho
Av. Prof. Mello Moraes, 1721, Bloco A
Cidade Universitária – CEP 05508-030 – São Paulo
Telefones: (11) 3091-4004/ 3091-4184 – Fax: (11) 3091-4460
fernanda.passoni.oliveira@usp.br

Comitê de Ética em Pesquisa da Faculdade de
Saúde Pública - COEP
Av. Dr. Arnaldo, 715 – Cerqueira César
CEP 01246-904 – São Paulo
Telefone: (11) 3061-7779
coep@fsp.usp.br
www.fsp.usp.br

ANEXO D – Questionário Socio-demográfico

Questionário Socio- demográfico

Código: _____

Data: _____

DEMOGRÁFICOS

1- Idade: _____

Data de nascimento: ____/____/____

2- Sexo: () Fem. () Masc.

4- Qual seu grau de escolaridade?

- | | |
|--|---------------------------------|
| () sabe ler e escrever sem ter ido a escola | () não completou o 3º colegial |
| () não completou a 4ª série | () completou o 3º colegial |
| () completou a 4ª. série | () universidade incompleto |
| () não completou a 8ª série | () universidade completo |
| () completou a 8ª. série | () pós-graduação incompleto |
| () não quis responder | () pós-graduação completo |

5- Qual a sua profissão? _____

6- Qual é a sua atividade/ cargo atual?

7- Há quanto tempo trabalha nesta empresa? _____

8- Há quanto tempo trabalha nesta atividade/cargo? _____

ANEXO E – Aprovação da pesquisa pelo Comitê de Ética da Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo (COEP)



COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA - COEP

Faculdade de Saúde Pública
Universidade de São Paulo

OF.COEP/077/12

21 de março de 2012.

Prezados pesquisadora e orientador,

O Comitê de Ética em Pesquisa da Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo, em sua 3.ª/12 Sessão Ordinária, realizada em 09/03/2012, analisou de acordo com a Resolução n.º 196/96 do Conselho Nacional de Saúde e suas complementares, o protocolo de pesquisa n.º 2344, intitulado "AÇÕES PARA REDUÇÃO DO STRESS NO TRABALHO EM EMPRESAS BRASILEIRAS: UMA ANÁLISE A PARTIR DAS PRÁTICAS DISCURSIVAS SOBRE O TEMA", do grupo III, sob responsabilidade da pesquisadora Fernanda Passoni de Oliveira e orientação do Professor Esdras Guerreiro Vasconcelos, considerando-o APROVADO.

Cabe lembrar que, de acordo com a Res. CNS 196/96, são deveres do(a) pesquisador(a): 1) Comunicar de imediato qualquer alteração no projeto e aguardar manifestação deste Comitê de Ética em Pesquisa para dar continuidade à pesquisa; 2) Manter sob sua guarda e em local seguro, pelo prazo de 5 (cinco) anos, os dados da pesquisa, conteúdo fichas individuais e todos os demais documentos recomendados pelo COEP, no caso eventual auditoria; 3) Comunicar formalmente a este Comitê por ocasião do encerramento da pesquisa; 4) Elaborar e apresentar relatórios parciais e final; 5) Justificar perante o COEP interrupção do projeto ou a não publicação dos resultados.

Atenciosamente,

Prof. Dr. Claudio Leone

Coordenador do Comitê de Ética em Pesquisa - FSP/USP

Ilm.º Sr.
Prof. Dr. Esdras Guerreiro Vasconcelos
Departamento de Psicologia Social e do Trabalho
Instituto de Psicologia/USP

ANEXO F – Exemplo de transcrição: trecho de entrevista com Paula e Nara

E: então, o que que você acredita que deve ser feito pra reduzir o *stress* no trabalho?

P: é...eu to falando como gestora que faz parte de uma empresa ah e essa gestão está integrada a, ou tem um time que atua, tá, então, assim, o que eu estou dizendo como pessoa né, embora esteja sendo feita individual, é a crença do time RPS saúde, tá? (risos) falei o nome da empresa

E: não, não, eu tiro na transcrição, não tem problema

P: então, assim, é o que acreditamos tá, então, assim, quando você fala o que a P acredita é o que acreditamos enquanto gestores de saúde. É, a gente acredita que o *stress* dentro das organizações ,é, deve ser, ah, prevenido e ser tema de promoção, de atividades de promoção de saúde assim como outras questões de saúde, né, então disponibilizar uma ferramenta dentro do ambiente de trabalho pras pessoas gerenciarem o *stress* deve ser feito como parte de um conceito de saúde né, partindo do princípio que a saúde deve ser integral, né, o *stress*, ele, ele é uma reação fisiológica do organismo, mas se não tiver compensada pode trazer danos pra saúde da pessoa, né, e se ele estiver descompensado ele pode vir a ser uma patologia, enfim, trazer danos, então partido desse princípio, né, de saúde integral, disponi, disponibilizar ferramentas para que as pessoas gerenciem o *stress* é fundamental, assim como prevenir outras ou, enfim, outras questões de saúde.

E: e...

P: quando você quiser complementar...

E: isso, fica à vontade

N: não, por enquanto não tenho nada pra acrescentar, é nessa linha que eu ia falar alguma coisa também, então...

E: e o que que é *stress* pra você?

P: *stress* é uma reação fisiológica do organismo, né, a gente precisa do *stress* pra viver, né, ele, ele pode ser bom ou pode ser ruim né, diante de uma, de uma situação que te ameaça, isso gera uma reação fisiológica no organismo e, e que te ajuda a se defender das situações do dia a dia, vamos pensar na vida da gente. Quando ele está descompensado, ou seja, a pessoa tem ameaças, ameaças, ameaças e, e não tem, é, a capacidade ou a oportunidade de compensá-lo, ele pode ser danoso, né, então pra mim o *stress* é uma reação fisiológica necessária pra nossa sobrevivência e que deve estar em equilíbrio, que deve estar compensado.

E: e, e o *stress* no trabalho?

P: o *stress* no trabalho eu diria que não é diferente do *stress* na vida pessoal ou em qualquer outra situação, né, você tem situações de ameaça, seja no trabalho, seja na sua vida pessoal, seja no transito, seja no, enfim né, o tempo todo a gente se depara com situação adversa não é só no trabalho. Né, no trabalho tem, obviamente que tem, mas você, a gente enfrenta também em outras, é, situações do nosso dia a dia, do cotidiano

E: e você falou que, é, no começo, né, que a empresa ela tem que disponibilizar uma ferramenta, ou coisas pra que a pessoa gerencie o *stress*.

P: isso

E: e...e o que que você acha então que deve ser feito com esse *stress* na empresa né, o que que deve ser feito pra reduzir esse *stress*?

P: o que deve, o que deve ser feito né, então nessa linha de disponibilizar ferramentas né, assim, a gente acredita que num, que num pode ser colocado todo mundo dentro de uma caixinha e ter uma ferramenta única e exclusiva pra todos, né, a gente entende que, é, deve ser olhado individualmente também né, você pode disponibilizar, assim como a gente disponibiliza uma ferramenta, por exemplo, o espaço mais vida que é uma sala de descompressão, mas isso é o, é o exemplo de uma das ferramentas que você pode utilizar para gerenciar né, não, não é a única, né, então. É, disponibilizar um local, uma sala, ou uma ferramenta pra que a pessoa faça uma pausa, compense, ou como forma de compensação durante o seu dia é, é uma, é uma ação é, e educação né, é, mostrar pras pessoas ou levar o concei, este conceito de *stress*, que ele faz parte do ser humano, que ele deve ser gerenciado, quais as formas de gerenciar, né, a gente acredita que uma das melhores formas de

fazer as pessoas se prevenirem ou promover saúde é fazê-las entender, né, o que é aquilo, como fazer, do que se trata, como prevenir, né, então eu diria que, que a sensibilização e a conscientização, é, que gera nas pessoas a capacidade de lidar com as situações adversas, né, então, quando você, quando você abastece as pessoas de informação, de dados, enfim, isso facilita o processo de consciência dela pra ela lidar com aquela questão

E: tá

P: então, resumindo, eu diria, a sensibilização por meio, conscientização por meio da informação e educação e disponibilizar, é, espaços ou formas para que ela compense o seu *stress*. Então se for resumir eu diria duas formas né, educação e, e facilitar, por exemplo, parcerias com academia, parcerias com outros tipos de atividade além da sala de descompressão no local, no local de trabalho, né, ou, enfim, é esse caminho

N: é, eu só, só complementar que, na minha opinião é uma ferramenta importante que é o nosso programa de saúde mental. Que dá, a pessoa tem direito a fazer psicoterapia. Eu acho que é importante porque você, se você educou, você sensibilizou depois o que que, o que que eu faço com isso? Fazer uma terapia aqui ou uma, uma massagem terapêutica vai me ajudar? Vai me ajudar, mas o problema pode estar muito mais a fundo porque cada pessoa tem uma personalidade diferente, cada pessoa tem a sua história de vida, tem a sua estrutura, então se a pessoa é, se sensibilizou, se se sente preparada pra usar aquela ferramenta como a psicoterapia, por exemplo, ela consegue se perceber e ir atrás disso, e a empresa disponibiliza ferramenta de alguma forma, eu acho que ajuda bastante a como lidar com isso futuramente. Talvez nesse momento eu ainda não consiga, mas eu, aprendendo a me conhecer e a lidar comigo mesma e a me respeitar, vai ficar mais fácil ou, né, menos difícil de lidar com essas situações adversas.

E: tá, e indo nessa linha, assim, que que você acham que causa o *stress* no trabalho?

P: é tão relativo de pessoa pra pessoa, né, é difícil dizer o que causa o *stress* no trabalho né, pra um pode ser um conflito, ou uma divergência de opinião, ou um conflito né, em relação a uma opinião, né, é difícil dizer, a gente nunca mensurou o que causa assim a gente tem trabalhos aqui dentro né, em grupos. Não sei se a gente vai entrar nesse mérito de falar do, do projeto...

E: sim

P: especificamente da RPS, se a gente for levar isso a fundo a gente tem sim as causas, né, a gente consegue te dizer dentro dos grupos que foram trabalhados, é, é, quais são as causas. Então o que que a gente poderia é, relatar, e olhando pra esse, pra esses trabalhos que a RPS fez. A sobrecarga, né, de trabalho, a jornada intensa, é, a capacidade do indivíduo de se expressar, de, de se comunicar, ah, e do indivíduo, quando a gente fala dos dois lados, não só em relação a sua chefia, mas a chefia em relação, ah, ao seus, ao empregado, né, então a comunicação dos dois lados, né, é então, né, assim, poderia dizer claramente sobre essas três questões, assim, né, a jor, a jornada, a sobrecarga, é, esse nível de urgência que o mundo vive, né, esse volume de, de informações, né, que a gente vive. A gente tá num momento e isso aparece muito dentro do trabalho, né, as pessoas tem, é, varias ferramentas de comunicação, é o telefone, é o comunicador é o, o email, é o presencial que muitas vezes está sendo deixado de lado, né, e tudo isso gera, é, um nível de rapidez muito grande. Né, as pessoas precisam processar tudo muito rápido né, então esse nível de urgência e emergência pra algumas pessoas pode gerar, pode ser uma causa de *stress*

N: a pressão por cumprimento de metas...

P: a pressão pelo cumprimento de, de metas, os prazos curtos que também tem, né, têm aparecido

N: pra que tenha resultado...

P: né, pra que tenha resultado né, foco, o foco no resultado. Muitas vezes com o prazo pequeno pro cumprimento daquela proposta ou daquele, daquele, daquela meta, né, então podem ser causas de trabalho

E: e, eu to percebendo assim, que o ambiente é bem tranquilo aqui né, bem calmo, sem muito barulho

P: é, hoje é um dia atípico né...

E: a é?

P: é porque sexta-feira, como a gente tem o trabalho remoto, né, a flexibilidade de horário...

E: a maioria das pessoas ficam fora...

P: na sexta as pessoas fazem o trabalho remoto, acabam ficando em casa. Então sexta é um dia atípico, tem menos gente no local

N: apesar de que nesse andar especificamente, ele é mais tranquilo, né, a gente já...

P: é verdade...

N: observou que em outros andares tem mais movimento, mais barulho. Ah, agora o que a gente percebe também, e isso a gente vê outras pessoas, outros funcionários comentando, é que esse novo formato de trabalho, esse novo conceito de trabalho também faz com que as pessoas fiquem, é, mais silenciosas. Porque você sabe que se você falar um pouco mais alto você vai tá prejudicando o trabalho de quem tá do seu lado, as pessoas foram educadas pra isso antes de adotar esse conceito, então tem uma consciência em relação a isso. Acredito que é o que também faz com que se, você perceba esse silêncio

E: ahan, não, eu falei do silêncio porque eu queria saber de vocês o que que vocês, como vocês acham, eu não sei se vocês mediram isso, mas, é, como é que tá o nível de *stress* do pessoal na, na RPS?

P: é, é, acho, o ano passado, bom, o nosso projeto de gerenciamento de *stress*, nosso programa de gerenciamento de *stress*, ele começou em 2005. Naquela ocasião foi medido na RPS, na empresa toda o nível de *stress*, é, das pessoas, né, e, assim, percebe-se que muda, né, pegando esse estudo, quando você olha, dividindo a população no nível administrativo, é, operacional, vamos pensar em fábrica, administrativo e executivo, pensando nesses três níveis, é, o *stress* aumenta de acordo com a, a barra aí de hierarquia, vamos dizer né, quando você pega os níveis gerenciais e executivos, em geral o nível de *stress* é mais alto nesses níveis né, é, e lá naquela ocasião, eu não vou lembrar de números, mas se você quiser. Você quer números nesse...?

E: não, não, não, não vai fazer diferença, só pra eu saber se, como que vocês acham né

P: tá

E: ou sabem que tá o *stress*...

P: é, então, na, nessa ocasião foi medido em toda organização, o ano passado nos trabalhamos com grupos focais, né, então trabalhamos grupos pequenos e, e confirmou isso, de novo, nos níveis administrativos ele fica de leve pra moderado, vamos dizer assim, quando você pega os níveis executivos ele tá num nível um pouco mais alto né

E: grupos focais pra discutir a questão do *stress*?

P: pra trabalhar resiliência, pra, é, e, a, a gente assim, diria que, que a gente saiu, não que tenha saído do foco do *stress* né, quando você desenvolve resiliência você está atacando o *stress* né, é, mas o foco foi muito grande pra oferecer pras pessoas formas de lidarem com as situações adversas e com a mudança que a mudança acaba sendo uma grande causa de *stress* também né, e mudança em todos os sentidos, não só mudança da organização, né, mas mudança em todos os sentidos da vida

E: tá, e aí, a gente acabou falando no meio da conversa, mas o que vocês tem hoje voltado pra redução do *stress*?

P: a gente tem um programa estruturado que desenvolve resiliência né

ANEXO G – Exemplo de transcrição sequencial: trecho de entrevista com Paula e Nara

INTERLOCUTOR	TRANSCRIÇÃO SEQUENCIAL	TEMAS
Pesquisadora	então, o que que você acredita que deve ser feito pra reduzir o <i>stress</i> no trabalho?	Como reduzir o <i>stress</i> no trabalho
Entrevistado	Fala em nome da equipe. Disponibilizar ferramentas para gerenciarem o <i>stress</i> , da mesma forma que as outras questões de saúde. Reação fisiológica do organismo. Se não estiver compensado pode trazer danos para a saúde. É uma reação do organismo diante da ameaça e pode ser bom ou ruim. Te ajuda a se defender no dia a dia e E necessário à sobrevivência, deve estar em equilíbrio. Quando está descompensado a pessoa tem ameaças mas não tem capacidade ou oportunidade de compensá-lo ele pode ser danoso.	Como reduzir o <i>stress</i> no trabalho. O que é <i>stress</i> Consequências do <i>stress</i> O que causa <i>stress</i>
Pesquisadora	E o <i>stress</i> no trabalho?	O que deve ser feito para reduzir o <i>stress</i> no trabalho
Entrevistado	A mesma coisa	
Pesquisadora	O que deve ser feito para reduzir o <i>stress</i> ?	
	Disponibilizar ferramentas de acordo com o perfil de cada um e não em massa. Ferramentas para que a pessoa compense, ações, educação, levar o conceito de <i>stress</i> . Uma das melhores formas é conscientização. Educar, sensibilizando e disponibilizar maneiras pra que ela compense o <i>stress</i> , por exemplo, com parcerias com academias. Psicoterapia também ajuda. A pessoa se conscientiza, mas não sabe o que fazer com aquilo. As vezes o problema é muito mais profundo, se conhecer melhor pra lidar com as situações adversas	Como reduzir o <i>stress</i> no trabalho
	O que causa <i>stress</i> no trabalho?	O que causa o <i>stress</i> no trabalho
	É muito relativo de pessoa pra pessoa. No levantamento que fizeram apareceu sobrecarga, jornada intensa, comunicação, relação com chefia, nível de exigência e urgência do mundo, volume de informações, pressão no trabalho	O que causa <i>stress</i> no trabalho
	Aqui parece bem tranquilo	Empresa
	Hoje é trabalho remoto, flexibilidade de horário	Empresa
	Como está o nível de <i>stress</i> aqui?	Como é o nível de <i>stress</i>
	Começou o programa em 2005 e foi medido o nível de <i>stress</i> . O gerencial é o que tem maior nível e o operacional o menor. Trabalharam grupos focais pra resiliência. Quando desenvolve resiliência está atacando o <i>stress</i> . O objetivo foi ajudar as pessoas a lidarem com as situações adversas. A Mudança em geral acaba sendo uma grande causa de <i>stress</i>	Organização do programa. Como é o nível do <i>stress</i> . Qual a intervenção. Como funciona a intervenção Objetivo da intervenção

		O que causa <i>stress</i> no trabalho
	O que vocês desenvolvem pra redução do <i>stress</i> ?	Qual a intervenção
	Grupos pra desenvolver resiliência, o programa de saúde mental com terapia, o PAE, sala de descompressão pra relaxar das tensões do dia a dia. Parcerias pra prática de atividade física que é uma ferramenta de compensação. Oferecem massagem terapêutica volta pra saúde. Coaching individual pra resiliência com a alta gerência. Desenvolvem o conceito em SIPATs e palestras	Qual a intervenção Como funciona a intervenção
	O que tem hoje?	Qual intervenção
	Ano passado foram feitos grupos focais com o RH com especialista em resiliência. Foi feito um diagnóstico inicial e grupos em que não foram misturadas as chefias com subordinados. Ajudava as pessoas a lidarem com a situações, educar.	Qual a intervenção Como funciona a intervenção
	como é que eram esses seminários, o que que era ensinado?	Como funciona a intervenção
	Diagnóstico do nível do <i>stress</i> , não sei qual questionário. Levanta as principais questões que geram <i>stress</i> e vai ajudando a pessoa a lidar com essas questões	Como funciona a intervenção
	So Rh?	Quem participa da intervenção
	Só, mas achamos que o diagnóstico não é diferente do resto	Nível de <i>stress</i>
	Por que Rh?	Quem participa da intervenção
	Rh é multiplicador de conceitos, antes já haviam trabalhado a organização toda. O ambulatório é um sinalizador de saúde e trouxe demandas nesse sentido. O Rh também é um sinalizador, atendendo as pessoas e sendo empregados ao mesmo tempo. Para estarem mais preparados pra atenderem e pra eles mesmos	Quem participa da intervenção. Nível de <i>stress</i> Objetivo da intervenção
	A ideia é fazer com todos?	Quem participa da intervenção
	Sim, por isso fizemos duas turmas com administrativos depois uma com nível gerencial	Quem participa da intervenção
	Acham que foi positivo fazer com gestores separados?	Quem participa da intervenção
	Sim, como vou falar de situação adversa se ela pode ser meu chefe?	O que causa o <i>stress</i> no trabalho

ANEXO H – Mapa Dialógico
Entrevista com Paula e Nara na RPS

STRESS		INTERVENÇÃO		OUTROS ASSUNTOS
Fatores Organizacionais/ Sociais	Fatores individuais/ relacionais	O que é	Como é	
		ENTREVISTADORA: então, o que que você acredita que deve ser feito pra reduzir o <i>stress</i> no trabalho?		
				PAULA: é...eu to falando como gestora que faz parte de uma empresa ah e essa gestão está integrada a, ou tem um time que atua, tá, então, assim, o que eu estou dizendo como pessoa né, embora esteja sendo feita individual, é a crença do time RPS saúde, tá? (risos) falei o nome da empresa
				ENTREVISTADORA: não, não, eu tiro na transcrição, não tem problema
				PAULA: então, assim, é o que acreditamos tá, então, assim, quando você fala o que a P acredita é o que acreditamos enquanto gestores de saúde.
			É, a gente acredita que o <i>stress</i> dentro das organizações ,é, deve ser, ah, prevenido e ser tema de promoção, de atividades de promoção de saúde assim como outras questões de saúde, né, então disponibilizar uma ferramenta dentro do ambiente de trabalho pras pessoas gerenciarem o <i>stress</i> deve ser feito como parte de um conceito de saúde né, partindo do princípio que a saúde deve ser intergral, né,	
	o <i>stress</i> , ele, ele é uma reação fisiológica do organismo, mas se não tiver compensada pode trazer danos pra saúde da pessoa, né, e se ele estiver descompensado ele pode vir a ser uma patologia, enfim, trazer danos,			
			então partido desse princípio, né, de saúde integral, disponi, disponibilizar ferramentas para que as pessoas gerenciem o <i>stress</i> é fundamental, assim como prevenir outras ou, enfim, outras questões de saúde.	

STRESS		INTERVENÇÃO		OUTROS ASSUNTOS
Fatores Organizacionais/ Sociais	Fatores individuais/ relacionais	O que é	Como é	
				ENTREVISTADORA: e...
				PAULA: quando você quiser complementar...
				ENTREVISTADORA: isso, fica à vontade
				NARA: não, por enquanto não tenho nada pra acrescentar, é nessa linha que eu ia falar alguma coisa também, então...
	ENTREVISTADORA: e o que que é <i>stress</i> pra você?			
	PAULA: <i>stress</i> é uma reação fisiológica do organismo, né, a gente precisa do <i>stress</i> pra viver, né, ele, ele pode ser bom ou pode ser ruim né, diante de uma, de uma situação que te ameaça, isso gera uma reação fisiológica no organismo e, e que te ajuda a se defender das situações do dia a dia, vamos pensar na vida da gente. Quando ele está descompensado, ou seja, a pessoa tem ameaças, ameaças, ameaças e, e não tem, é, a capacidade ou a oportunidade de compensá-lo, ele pode ser danoso. né, então pra mim o <i>stress</i> é uma reação fisiológica necessária pra nossa sobrevivência e que deve estar em equilíbrio, que deve estar compensado.			
	ENTREVISTADORA: e, e o <i>stress</i> no trabalho?			
	PAULA: o <i>stress</i> no trabalho eu diria que não é diferente do <i>stress</i> na vida pessoal ou em qualquer outra situação, né, você tem situações de ameaça, seja no trabalho, seja na sua vida pessoal, seja no trânsito, seja no, enfim né, o tempo todo a gente se depara com situação adversa			

STRESS		INTERVENÇÃO		OUTROS ASSUNTOS
Fatores Organizacionais/ Sociais	Fatores individuais/ relacionais	O que é	Como é	
não é só no trabalho. Né, no trabalho tem, obviamente que tem, mas você, a gente enfrenta também em outras, é, situações do nosso dia a dia, do cotidiano				
			ENTREVISTADORA: e você falou que, é, no começo, né, que a empresa ela tem que disponibilizar uma ferramenta, ou coisas pra que a pessoa gerencie o <i>stress</i> .	
			PAULA: isso	
			ENTREVISTADORA: e...e o que que você acha então que deve ser feito com esse <i>stress</i> na empresa né, o que que deve ser feito pra reduzir esse <i>stress</i> ?	
			PAULA: o que deve, o que deve ser feito né, então nessa linha de disponibilizar ferramentas né, assim, a gente acredita que num, que num pode ser colocado todo mundo dentro de uma caixinha e ter uma ferramenta única e exclusiva pra todos, né, a gente entende que, é, deve ser olhado individualmente também né, você pode disponibilizar	
		assim como a gente disponibiliza uma ferramenta, por exemplo, o espaço mais vida que é uma sala de descompressão		
			mas isso é o, é o exemplo de uma das ferramentas que você pode utilizar para gerenciar né, não, não é a única, né, então. É, disponibilizar um local, uma sala, ou uma ferramenta pra que a pessoa faça uma pausa, compense, ou como forma de compensação durante o seu dia é, é uma, é uma ação é, e educação né, é, mostrar pras pessoas ou levar o concei, este conceito de <i>stress</i> , que ele faz parte do ser humano, que ele deve ser gerenciado, quais as formas de gerenciar, né, a gente acredita que uma das melhores formas de fazer as pessoas se prevenirem ou promover saúde é fazê-las entender, né, o que é aquilo, como fazer, do que se trata, como prevenir, né, então eu diria que, que a sensibilização e a conscientização, é, que gera nas pessoas a capacidade de lidar com as situações adversas, né, então, quando você, quando você abastece as pessoas de	

STRESS		INTERVENÇÃO		OUTROS ASSUNTOS
Fatores Organizacionais/ Sociais	Fatores individuais/ relacionais	O que é	Como é	
			informação, de dados, enfim, isso facilita o processo de consciência dela pra ela lidar com aquela questão	
			ENTREVISTADORA: tá	
			PAULA: então, resumindo, eu diria, a sensibilização por meio, conscientização por meio da informação e educação e disponibilizar, é, espaços ou formas para que ela compense o seu <i>stress</i> . Então se for resumir eu diria duas formas né, educação e, e facilitar, por exemplo, parcerias com academia, parcerias com outros tipos de atividade além da sala de descompressão no local, no local de trabalho, né, ou, enfim, é esse caminho	
		NARA: é, eu só, só complementar que, na minha opinião é uma ferramenta importante que é o nosso programa de saúde mental. Que dá, a pessoa tem direito a fazer psicoterapia.		
			Eu acho que é importante porque você, se você educou, você sensibilizou depois o que que, o que que eu faço com isso? Fazer uma terapia aqui ou uma, uma massagem terapêutica vai me ajudar? Vai me ajudar, mas o problema pode estar muito mais a fundo	
	porque cada pessoa tem uma personalidade diferente, cada pessoa tem a sua história de vida, tem a sua estrutura			
			então se a pessoa é, se sensibilizou, se se sente preparada pra usar aquela ferramenta como a psicoterapia, por exemplo, ela consegue se perceber e ir atrás disso, e a empresa disponibiliza ferramenta de alguma forma, eu acho que ajuda bastante a como lidar com isso futuramente. Talvez nesse momento eu ainda não consiga, mas eu, aprendendo a me conhecer e a lidar comigo mesma e a me respeitar, vai ficar mais fácil ou, né, menos difícil de lidar com essas situações adversas.	
ENTREVISTADORA: tá, e indo nessa linha, assim, que que você acham que causa o <i>stress</i> no trabalho?				
	PAULA: é tão relativo de pessoa			

STRESS		INTERVENÇÃO		OUTROS ASSUNTOS
Fatores Organizacionais/ Sociais	Fatores individuais/ relacionais	O que é	Como é	
	<p>pra pessoa, né, é difícil dizer o que causa o <i>stress</i> no trabalho né, pra um pode ser um conflito, ou uma divergência de opinião, ou um conflito né, em relação a uma opinião, né, é difícil dizer, a gente nunca mensurou o que causa assim a gente tem trabalhos aqui dentro né, em grupos. Não sei se a gente vai entrar nesse mérito de falar do, do projeto...</p>			
	ENTREVISTADORA: sim			
<p>PAULA: especificamente da RPS, se a gente for levar isso a fundo a gente tem sim as causas, né, a gente consegue te dizer dentro dos grupos que foram trabalhados, é, é, quais são as causas. Então o que que a gente poderia é, relatar, e olhando pra esse, pra esses trabalhos que a RPS fez. A sobrecarga, né, de trabalho, a jornada intensa,</p>				
	<p>é, a capacidade do indivíduo de se expressar, de, de se comunicar, ah, e do indivíduo,</p>			
<p>quando a gente fala dos dois lados, não só em relação a sua chefia, mas a chefia em relação, ah, ao seus, ao empregado, né, então a comunicação dos dois lados, né, é então, né, assim, poderia dizer claramente sobre essas três questões, assim, né, a jor, a jornada, a sobrecarga, é, esse nível de urgência que o mundo vive, né, esse volume de, de informações, né, que a gente vive. A gente tá num momento e isso aparece muito dentro do trabalho, né, as pessoas tem, é, varias ferramentas de comunicação, é o telefone, é o comunicador é o, o email, é o</p>				

STRESS		INTERVENÇÃO		OUTROS ASSUNTOS
Fatores Organizacionais/ Sociais	Fatores individuais/ relacionais	O que é	Como é	
presencial que muitas vezes está sendo deixado de lado, né, e tudo isso gera, é, um nível de rapidez muito grande. Né, as pessoas precisam processar tudo muito rápido né, então esse nível de urgência e emergência pra algumas pessoas pode gerar, pode ser uma causa de stress				
NARA: a pressão por cumprimento de metas...				
PAULA: a pressão pelo cumprimento de, de metas, os prazos curtos que também tem, né, têm aparecido				
NARA: pra que tenha resultado...				
PAULA: né, pra que tenha resultado né, foco, o foco no resultado. Muitas vezes com o prazo pequeno pro cumprimento daquela proposta ou daquele, daquele, daquela meta, né, então podem ser causas de trabalho				
				ENTREVISTADORA: e, eu to percebendo assim, que o ambiente é bem tranquilo aqui né, bem calmo, sem muito barulho
				PAULA: é, hoje é um dia atípico né...
				ENTREVISTADORA: a é?
				PAULA: é porque sexta-feira, como a gente tem o trabalho remoto, né, a flexibilidade de horário...
				ENTREVISTADORA: a maioria das pessoas ficam fora...
				PAULA: na sexta as pessoas fazem o trabalho remoto, acabam ficando em casa. Então sexta é um dia atípico, tem menos gente no local
				NARA: apesar de que nesse andar especificamente, ele é

STRESS		INTERVENÇÃO		OUTROS ASSUNTOS
Fatores Organizacionais/ Sociais	Fatores individuais/ relacionais	O que é	Como é	
				mais tranquilo, né, a gente já...
				PAULA: é verdade... NARA: observou que em outros andares tem mais movimento, mais barulho. Ah, agora o que a gente percebe também, e isso a gente vê outras pessoas, outros funcionários comentando, é que esse novo formato de trabalho, esse novo conceito de trabalho também faz com que as pessoas fiquem, é, mais silenciosas. Porque você sabe que se você falar um pouco mais alto você vai ta prejudicando o trabalho de quem tá do seu lado, as pessoas foram educadas pra isso antes de adotar esse conceito, então tem uma consciência em relação a isso. Acredito que é o que também faz com que se, você perceba esse silencio
ENTREVISTADORA: ahan, não, eu falei do silencio porque eu queria saber de vocês o que que vocês, como vocês acham, eu não sei se vocês mediram isso, mas, é, como é que tá o nível de <i>stress</i> do pessoal na, na RPS?				
		PAULA: é, é, acho, o ano passado, bom, o nosso projeto de gerenciamento de <i>stress</i> , nosso programa de gerenciamento de <i>stress</i> , ele começou em 2005. Naquela ocasião foi medido na RPS, na empresa toda o nível de <i>stress</i> , é, das pessoas,		
			né, e, assim, percebe-se que muda, né, pegando esse estudo, quando você olha, dividindo a população no nível administrativo, é, operacional, vamos pensar em fábrica, administrativo e executivo, pensando nesses três níveis, é, o <i>stress</i> aumenta de acordo com	

STRESS		INTERVENÇÃO		OUTROS ASSUNTOS
Fatores Organizacionais/ Sociais	Fatores individuais/ relacionais	O que é	Como é	
			a, a barra ai de hierarquia, vamos dizer né, quando você pega os níveis gerenciais e executivos, em geral o nível de <i>stress</i> é mais alto nesses níveis né, é, e lá naquela ocasião, eu não vou lembrar de números, mas se você quiser. Você quer números nesse...?	
				ENTREVISTADORA: não, não, não, não vai fazer diferença, só pra eu saber se, como que vocês acham né
				PAULA: tá
				ENTREVISTADORA: ou sabem que tá o <i>stress</i> ...
		PAULA: é, então, na, nessa ocasião foi medido em toda organização, o ano passado nos trabalhamos com grupos focais, né, então trabalhamos grupos pequenos e,		
			e confirmou isso, de novo, nos níveis administrativos ele fica de leve pra moderado, vamos dizer assim, quando você pega os níveis executivos ele tá num nível um pouco mais alto né	
		ENTREVISTADORA: grupos focais pra discutir a questão do <i>stress</i> ?		
		PAULA: pra trabalhar resiliência		
			pra, é, e, a, a gente assim, diria que, que a gente saiu, não que tenha saído do foco do <i>stress</i> né, quando você desenvolve resiliência você esta atacando o <i>stress</i> né, é, mas o foco foi muito grande pra oferecer pras pessoas formas de lidarem com as situações adversas e com a mudança	
que a mudança acaba sendo uma grande causa de <i>stress</i> também né, e mudança em todos os sentidos, não só mudança da organização, né, mas mudança em todos os sentidos da vida				
		PAULA: a gente tem um programa estruturado que desenvolve resiliência né		
		ENTREVISTADORA: ahan		
			PAULA: ai como capacidade, ou ajudar as pessoas a, a desenvolver a capacidade de lidar com situações adversas e crescer, né, num é,	

STRESS		INTERVENÇÃO		OUTROS ASSUNTOS
Fatores Organizacionais/ Sociais	Fatores individuais/ relacionais	O que é	Como é	
			num é, só você se adaptar, mas é crescer, é, diante das, aprender a lidar com a situação né, a buscar formas de se adaptar e crescer né, aprender com elas.	
		É, a gente tem o programa de saúde mental, como a Nara comentou , né, e esse programa de saúde mental ele vai desde uma rede de psicoterapia até um PAE, né, que é o programa de assistência ao empregado pra todas as unidades né, que tem abrangência nacional. É, a gente tem, é, no local de trabalho na sede a sala , que oferece terapias		
			ou simplesmente um espaço pra que a pessoa faça sua pausa e encontre nesse espaço uma forma de relaxar , ou seja, compensar né, um, um, uma tensão que tenha surgido ao longo do dia.	
		É, a gente tem ações, de, de parcerias ou de promoção de saúde pra facilitar o acesso a atividade física.		
			Né, não deixa de ser uma, uma ferramenta de gerenciamento também por que ela funciona muito bem como compensação, né, que mais...	
		NARA: não, só ia, é, complementar, é, que quando a gente diz que tem um espaço pra terapia na RPS, entende como, é, terapia massagem terapêutica, tá		
		ENTREVISTADORA: tá		
		NARA: porque a gente faz questão de falar disso porque aqui a gente tem vários tipos de massagem, então pra que as pessoas não confundam com massagem estética		
		ENTREVISTADORA: tá		
			NARA: que a massagem o foco é saúde, é terapêutico	
		PAULA: e quando, quando a gente fala do do desenvolvimento da resiliência, assim, então desde 2005 a gente vem buscando várias formas, e isso assim, a vivencia, né, acho que ajudou a gente a perceber, é, o, né, que, quais os caminhos ai a, a serem seguidos né, nós já fizemos, é, lá em 2005 a gente começou com coaching individual da alta gerencia aos administrativos, ah, no		

STRESS		INTERVENÇÃO		OUTROS ASSUNTOS
Fatores Organizacionais/ Sociais	Fatores individuais/ relacionais	O que é	Como é	
		administrativo palestra, não coaching individual, né, mas pensando na alta gerencia, lá em 2005 a gente usou coaching, é, edição de livro falando desse conceito todo, palestras, é, na sipat, por exemplo, aproveitando pra levar esse tema, seja em folder, seja em palestra, ah, na sipat desse ano a gente usou um pouquinho o trabalho né, falar sobre a mudança, enfim, é, o que for possível naquele momento pensando em recurso, né, então a gente acredita nessas diversas ferramentas né, seja palestra, seja coaching, seja um folder, seja um livro		
		ENTREVISTADORA: hoje esse, esse projeto voltado pra resiliência, o que que tá acontecendo hoje?		
		PAULA: Então o ano passado nós trabalhamos grupo, nos trabalhamos o Rh todo, tá foram feitos seminários em quatro módulos que variou de, a duração variou ah, de nível pra nível né, nas turmas, os administrativos tiveram uma carga horária de dezesseis horas de seminários com alguém especializado em resiliência		
		ENTREVISTADORA: tá		
			PAULA: em, em, ele num dá pra dizer que ele seja só um especialista em stress, ele é muito mais do que isso, ele, ele trabalha, é, gestão de pessoas né, e, e o foco desses seminários foi o desenvolvimento da resiliência, né, ele faz um diagnóstico inicial com esse grupo dentro de um contrato de sigilo e confidencialidade. Né, os grupos foram divididos pra que não tivesse na mesma turma a chefia porque isso pode tolhir alguma questão, né, e os grupos foram divididos em administrativo e executivo e, e então ele, ele faz um diagnóstico e a partir desse diagnóstico ele vai desenvolvendo o tema e, e, ajudando as pessoas a, a lidarem com as situações que apareceram, né, é, obviamente que ele, que ele levanta o nível de stress, ele levantou o nível de stress de cada turma	
			ENTREVISTADORA: e o objetivo dessa ação	

STRESS		INTERVENÇÃO		OUTROS ASSUNTOS
Fatores Organizacionais/ Sociais	Fatores individuais/ relacionais	O que é	Como é	
			qual que era?	
			PAULA: gerenciar o <i>stress</i> , claro	
			ENTREVISTADORA: gerenciar o <i>stress</i> , o objetivo era gerenciar o <i>stress</i> ...	
			NARA: educar né	
			PAULA: sim educar	
			NARA: educar, sensibilizar	
			PAULA: educar as pessoas para...	
			ENTREVISTADORA: e era ensinando como, como é que eram esses seminários, o que que era ensinado?	
			PAULA: então, ele faz um diagnóstico usando um questionário, que na verdade ele vai é, levantar o seu nível de <i>stress</i> , né, o, se você quiser eu posso perguntar o questionário que ele usa, eu não me lembro agora, você lembra? Eu não me lembro qual que...	
			ENTREVISTADORA: quem que é o...?	
			PAULA: Nome do consultor	
			ENTREVISTADORA: ah, é o mesmo que fez o livro né?	
			PAULA: isso, então, nesse questionário ele, ele avalia o nível de <i>stress</i> da, de cada indivíduo de, da turma, do grupo né, a partir disso ele elege o, ele direciona as pessoas a levantarem as principais questões que geram <i>stress</i> e o, e a partir destas questões ele vai introduzindo formas da pessoa lidar com aquelas questões né, e ai, é, desenvolvendo o conceito de resiliência	
		ENTREVISTADORA: e foram esses grupos focais que você falou que aconteceram?		
		PAULA: isso, exatamente		
		ENTREVISTADORA: e foi só com o Rh?		
		PAULA: foi só com o Rh, foram, foram, trinta e cinco participantes no ano passado,		
			e assim a gente entende que, né, o diagnóstico levantado no Rh não é diferente do, do resto da, da organização né	
			ENTREVISTADORA: e ai vocês optaram pelo Rh por algum motivo específico?	
			PAULA: a gente optou pelo Rh porque primeiro, o Rh é um grande multiplicador, né, as pessoas de recursos humanos, né, elas são grandes	

STRESS		INTERVENÇÃO		OUTROS ASSUNTOS
Fatores Organizacionais/ Sociais	Fatores individuais/ relacionais	O que é	Como é	
			<p>multiplicadores em conceitos né, é e o na, nos projetos, nos projetos não, nas turmas anteriores nós trabalhamos a organização toda. O ambulatório pra gente, deixa eu voltar um pouquinho, o ambulatório pra gente é um grande sinalizador de, de saúde né, da população, e o ambulatório trouxe alguns indicativos de que é, questões relacionadas a mudança, é, poderiam estar gerando algum stress na população, né, o ambulatório é um grande sinalizador pra gente né</p>	
			ENTREVISTADORA: cai tudo lá	
			PAULA: e o R, e o RH não é diferente porque o Rh atende as pessoas, mas ele é parte integrante dessa população né, então a gente resolveu começar pelo Rh	
			ENTREVISTADORA: tá	
			NARA: e ate pelo fato deles atenderem as pessoas...	
			PAULA: deles atenderem as pessoas	
			NARA: eles estarem preparados pra lidar com isso né	
			PAULA: estarem mais preparados né, então, e, e por ter essa característica de multiplicação né, você entende que tem que começar dali né, então, o motivo foi esse	
		ENTREVISTADORA: e tem, o, a ideia é fazer isso com outros grupos?		
		PAULA: a ideia é fazer isso com outros grupos. Foram, então nós fizemos nos admin, duas turmas nos administrativos e depois mais uma turma com o nível gerencial, com as chefias imediatas né, então a ideia é expandir nesse formato de focal né, não fazer, com, né, é, em massa, e expandir pras outras áreas de negócio, pros outros departamentos		
			NARA: e é legal falar da, do cuidado que a gente teve de separar né, o gestor do subordinado...	
			ENTREVISTADORA: vocês acharam que isso foi positivo?	
			PAULA: muito positivo porque, né, como você vai falar né, de pensar em situação adversa se a situação adversa é relacionada a teu chefe,	

STRESS		INTERVENÇÃO		OUTROS ASSUNTOS
Fatores Organizacionais/ Sociais	Fatores individuais/ relacionais	O que é	Como é	
			como é que ele vai falar na frente do chefe, ele pode num tá preparado pra isso, né então a gente teve o cuidado de separar	
			ENTREVISTADORA: tá	
		PAULA: e teve o exercício também do funcionário com a chefia, né, o seminário conduziu		
		ENTREVISTADORA: teve um dia que juntou os dois? É isso?		
		PAULA: não, não juntou, foi uma tarefa que o consultor deu pro funcionário buscar um feedback da chefia.		
			Então foi bem, bem positivo	
		ENTREVISTADORA: e as chefias, elas também participaram desse seminário em algum momento? Ou teve uma turma só pra eles?		
		PAULA: junto não, junto não		
		ENTREVISTADORA: uma turma só pra eles?		
		PAULA: só pra chefia, isso		
			ENTREVISTADORA: tá, e vocês sentiram que funcionou, vocês chegaram a medir esse, o impacto disso no stress?	
		PAULA: então, na, a gente concluiu esse trabalho em novembro do ano passado, né,		
			assim, dizer que nós avaliamos essa turma, é, pós seminário, não, a gente não tem essa medida ainda, assim, quantitativamente não, nós não temos, né, o que, o que a gente te disse é sobre a nossa percepção, num é sobre um, né, baseado num instrumento formal de, de métrica, de medida	
		ENTREVISTADORA: tá, e aí vocês falaram da resiliência, esse saúde mental como é que ele funciona?		
		PAULA: quer falar N?		
		NARA: no saúde mental a gente oferece uma rede de psicólogos pra que a pessoa possa fazer psicoterapia por meio do plano medico né, é, além disso a psicoterapia nesse caso é sem limite de sessões, não são aquelas doze sessões que são autorizadas pelo plano. Além disso, psiquiatra se houver alguma necessidade,		

STRESS		INTERVENÇÃO		OUTROS ASSUNTOS
Fatores Organizacionais/ Sociais	Fatores individuais/ relacionais	O que é	Como é	
		porque tem alguns casos que é necessário entrar com medicamento por uma questão de química, ah, o PAE que é o programa de apoio ao empregado que também auxilia a pessoa tanto em questões emocionais, que também dá direito a seis encontros com psicólogo né P?		
		PAULA: isso, por situação né...		
		NARA: psicoterapia breve por situação, ah, também dá orientação financeira, também dá orientação jurídica. Ele não fornece uma advogado pro funcionário, mas ele, ele indica o caminho		
		ENTREVISTADORA: tá		
		NARA: né, então numa situação de, de emergência ele tem a quem recorrer que é PAE, tem o 0800, atendimento 24 horas, ah, dependência química nesse caso não, não entra né...		
		PAULA: não, não, acho que não...		
		ENTREVISTADORA: mas essa questão da...		
		NARA: não entra né, eu falei da dependência química mais por conta de fazer parte do programa de saúde mental		
		ENTREVISTADORA: ahan, e pra pessoa, pra ela entrar nesse programa das psicoterapias, tem que ter uma indicação, como é que ela entra?		
		NARA: não, basta a pessoa sentir necessidade		
		ENTREVISTADORA: ligar, marcar...		
		NARA: Por ela mesma, demanda espontânea, ou muitas vezes o ambulatório, se ele percebe que há uma necessidade, ele indica, ele orienta pra pessoa que seria importante que iria ajudá-lo.		
			Então tem pessoas que aceitam, tem pessoas que não aceitam, mas aí por uma questão de estrutura da personalidade da pessoa	
			ENTREVISTADORA: tá	
		NARA: que mais P?		
		PAULA: ah, eu acho que é basicamente isso, o PAE é o, você conhece o PAE?		

STRESS		INTERVENÇÃO		OUTROS ASSUNTOS
Fatores Organizacionais/ Sociais	Fatores individuais/ relacionais	O que é	Como é	
		ENTREVISTADORA: o atendimento telefônico		
		PAULA: isso, é o 0800, é o call Center especializado com assistente social e psicólogo e que tem uma rede, é, profissional		
				ENTREVISTADORA: é tá sendo bem, bem utilizado né
				PAULA: é
				ENTREVISTADORA: várias empresas estão usando o PAE
		PAULA: é, pra gente é uma experiência nova, nós implantamos o PAE o ano passado		
				ENTREVISTADORA: ah, eu lembro, quando a gente veio aqui vocês comentaram
		PAULA: é e, é, a RPS sempre a, os psicólogos em rede desde a autogestão, desde a década de oitenta, sem limite de sessão ai é livre escolha, né, tem uma rede que é exclusiva RPS, mas livre escolha por meio de reembolso, né, se o funcionário quiser procurar um psicólogo que não faça parte		
		ENTREVISTADORA: fora, reembolsa totalmente?		
		PAULA: não, ai é o reembolso praticado pelo plano médico assim como seria pra, pra um médico, enfim, é o reembolso praticado dentro da cobertura do plano médico		
		NARA: é ai vai depender do tipo de plano né		
		PAULA: depende do tipo de plano		
		ENTREVISTADORA: tá, uma dúvida que me surgiu agora, é, as coisas que vocês tem aqui pra redução do stress, elas são compartilhadas pela RPS no mundo, ou vocês recebem alguma coisa da RPS no mundo inteiro, como é que funciona?		
		PAULA: não, não, é, as ações de saúde são locais né, pensando em país, né, e mesmo porque, é, o sistema de saúde, hoje		

STRESS		INTERVENÇÃO		OUTROS ASSUNTOS
Fatores Organizacionais/ Sociais	Fatores individuais/ relacionais	O que é	Como é	
		lá fora a empresa é, ela vem de uma é, cultura, é, ela é europeia né, e o sistema de saúde lá fora é muito diferente do nosso né, então a prática de saúde no Brasil é diferente da pratica de saúde lá né, então não há, não há globalização vamos pensar, das ações de saúde, né, algumas ações de Rh fora do escopo de saúde sim, são globais, mas saúde é local, é nacional		
		ENTREVISTADORA: tá ,ai a sala de descompressão, desde quando que ela existe, como é que ela funciona?		
		NARA: 2005, desde 5005		
		ENTREVISTADORA: 2005		
		NARA: e ai tem as fisioterapeutas que atendem fazendo as massagens		
				PAULA: eu vou pegar uma água vocês querem?
				ENTREVISTADORA: ah, eu aceito
				PAULA: eu trago
		NARA: obrigada P, então ai a gente oferece quickmassage, quinze minutos, massagem relaxante, trinta e cinco minutos, reflexologia, trinta minutos, shiatsu, cinquenta minutos e drenagem linfática, cinquenta minutos		
		ENTREVISTADORA: ai que legal		
			NARA: por conta principalmente da drenagem linfática que a gente procura sempre frisar que o objetivo é saúde, é terapêutico e não estético	
			ENTREVISTADORA: drenagem ela é né...	
				NARA: é, ela é, porque sim, pra quem tem retenção de líquido né, é que muitas pessoas entendem a drenagem como estético né
				ENTREVISTADORA: pra celulite (risos), tem um efeito estético bom também né
				NARA: (risos), então tanto que assim
				ENTREVISTADORA: obrigada
				NARA: obrigada P, e algo

STRESS		INTERVENÇÃO		OUTROS ASSUNTOS
Fatores Organizacionais/ Sociais	Fatores individuais/ relacionais	O que é	Como é	
				que não é só voltado para o público feminino né, porque homem também tem retenção de liquido né, então a gente percebe que
			ENTREVISTADORA: eles procuram menos né NARA: procuram menos acho que por conta de cultura, né a gente tem uma cultura muito machista	
		agora então tem uma agenda que as pessoas, é disponibilizada sempre com um dia de antecedência pra pessoa agendar, é, as terapias, fica na recepção né, ah, funciona das nove da manhã, as terapias, funciona das nove da manhã as seis da tarde, e fora as terapias tem o espaço,		
			o próprio espaço que ele já é preparado especialmente pra relaxamento né,	
		então a gente coloca algumas regras pedindo pras pessoas não conversarem lá dentro, não trabalhem, não se alimentarem,		
			justamente pra favorecer esse relaxamento	
			ENTREVISTADORA: e como é que vocês sentem que é a adesão do pessoal? NARA: é boa	
			ENTREVISTADORA: é boa?	
			NARA: é boa, sempre que a gente vai no espaço, ou tem alguém fazendo algum tipo de terapia, ou tem alguém quietinho relaxando	
			PAULA: e ao longo dos anos aumentou também né	
			NARA: aumentou, aumentou	
			PAULA: pensando ai no ano de implantação pra hoje, é, aumentou bem a utilização né	
		(L358-L361) NARA: ah, e uma coisa que é importante, que as pessoas pagam pra fazer as terapias, porém um valor diferenciado do mercado, então por exemplo, você vai encontrar por ai uma quick massage por vinte reais, aqui na RPS você vai pagar dez, então é um valor diferenciado, é, assim como as outras terapias. Ah, a gente já fez algumas oficinas após o expediente mas isso deu		

STRESS		INTERVENÇÃO		OUTROS ASSUNTOS
Fatores Organizacionais/ Sociais	Fatores individuais/ relacionais	O que é	Como é	
		uma parada, já faz algum tempo que a gente não realiza. Algumas oficinas específicas mais voltadas pro tema de, de relaxamento, né, de, de, bem estar		
		(L364) PAULA: musicoterapia		
		(L365) NARA: musicoterapia		
		(L366) PAULA: reflexologia, teatro		
		(L367) NARA: a gente sempre traz um profissional, é, um profissional pra trabalhar		
		(L368) PAULA: ginástica cerebral		
		(L369) NARA: ginástica cerebral.		
			É pra trabalhar bem estar, né, mais voltado pro, pro bem estar	
			ENTREVISTADORA: vocês acham que os empregados tem alguma dificuldade pra usar a sala de, assim de, de sair do local de trabalho, ir até lá?	
			NARA: olha, medir nós nunca medimos isso, mas assim, a, a, a, a minha percepção por conhecer os funcionários, por conversar muito com os funcionários, alguns tem, mas hoje em dia isso mudou bastante	
			ENTREVISTADORA: mas tem por conta do que?	
			NARA: por conta do trabalho, receio de sair, o que que o outro vai pensar, o que que o chefe vai pensar que eu sai, mas hoje é bem menos comum do que quando a gente começou que foi em 2005, hoje nós, já faz mais de cinco anos, então já faz parte da cultura da empresa. Hoje também o público já tá muito diferente, quem entra na empresa, é, já é apresentado pra esse novo conceito e inclusive pro espaço mais vida, olha, essa ferramenta é pra você usar, é durante o expediente, é pra ajudar, então, mais ai tem uma questão de cultura	
			PAULA: de cultura...	
			NARA: e de cabeça da própria pessoa né	
			PAULA: é	
			NARA: de, de não aceitar	
			PAULA: é e...	
			NARA: e ai não é só com, é, com o espaço mais vida ou com esse conceito, é a vida da pessoa, a vida da pessoa ela aplica isso, ela funciona assim	

STRESS		INTERVENÇÃO		OUTROS ASSUNTOS
Fatores Organizacionais/ Sociais	Fatores individuais/ relacionais	O que é	Como é	
			PAULA: eu acho que é, né, é assim, eu acho que a gente poderia dizer que a, as pessoas mais jovens, né, vamos dizer, vem com esse, com a preocupação entre o equilíbrio né, a vida pessoal, bem estar, e profissional, mais forte do que os mais velhos né, então pra ele parar, fazer uma pausa, é mais fácil do que pra alguém que a vida inteira né, a historia do workaholic, das pessoas que acham que a pausa durante o trabalho não é, é benéfica, né, então acho que, acho não, acho que, a gente pode dizer que os mais jovens tem essa cultura mais enraizada do que as pessoas mais velhas	
			ENTREVISTADORA: e você falou também da atividade física né, como é que você acha que é esse impacto da atividade física no stress no trabalho?	
			PAULA: impacto da atividade física? A atividade física é, é a grande, ela pode ser uma grande válvula de escape, é um grande compensador né, e, e isso impacta diretamente, né, se a pessoa é, tem o seu momento de atividade ai pra compensar tudo que ela teve de tensão ao longo do dia é obvio que ela vai ta muito melhor pra, pro trabalho, pra vida né, então o impacto é direto	
		ENTREVISTADORA: e o que que você tem nesse sentido de atividade física?		
		PAULA: nos temos parceria com diversas, ah, não só academia, mas acessória esportiva, né, pra caminhada e corrida, academias,		
			e, a ideia é diversificar o leque de opções né, porque pra que a pessoa é, possa escolher né, ela tenha à mão um leque de opções pra que favoreça a pratica de atividade física	
			ENTREVISTADORA: tá	
			NARA: mas a gente percebe que, assim, ainda existe uma dificuldade da pessoa né, de aderir ao programa de atividade física.	
		Porque que eu to falando isso? Atualmente a gente não tem, a RPS não da subsidio pra atividade física, porem, por muitos anos, e isso desde a década de oitenta, a RPS subsidiou em torno de cinquenta por		

STRESS		INTERVENÇÃO		OUTROS ASSUNTOS
Fatores Organizacionais/ Sociais	Fatores individuais/ relacionais	O que é	Como é	
		cento do valor pra fazer trabalho de atividade física com profissionais contratados por nos e a adesão sempre foi baixa. Então fizemos muitas campanhas		
		PAULA: não era isso que fazia diferença né? O subsídio ou não não...		
		NARA: então, assim, a gente percebeu até por estar num momento, acho que o mundo tá em crise né, então a gente percebeu que isso não era algo que iria impactar tanto se a gente tirasse o subsídio e pra empresa seria importante, então tiramos o subsídio, porém estamos ampliando essa rede de possibilidades. Então o contrat, fechando convênio com outras academias		
		ENTREVISTADORA: e da o desconto?		
		NARA: isso, de dá o desconto, e, assim, facilita a vida da maioria das pessoas porque tem gente morando em SP inteiro, muitas pessoas não vem de carro trabalhar então é complicado pra pessoa ir até uma academia ,		
			então o que a gente sempre tenta fazer é facilitar a vida do funcionário, facilitar o acesso a...	
		PAULA: não, só, não só em SP, mas essa prática também, a, a, a gente tem né, pessoas em filiais, né, sul		
		NARA: é eu falei SP, mas..		
		PAULA: é, mas essa, essa possibilidade da parceria de desconto acaba favorecendo outras pessoas, não só aqui nesse eixo né, não só em volta da sede mas em outras localidades também. A gente consegue, é, negociar em outras localidades também		
		ENTREVISTADORA: essa sala, só pra não perder, essa sala de descompressão, vocês falaram, só tem aqui?		
		PAULA: só tem aqui na sede		
		ENTREVISTADORA: tá		
			NARA: só tem aqui. E acho que é importante falar que a gente não, a gente tava comentando sala de descompressão, porque é né, o nome técnico, mas a gente não chama de sala de descompressão , a gente chama de	

STRESS		INTERVENÇÃO		OUTROS ASSUNTOS
Fatores Organizacionais/ Sociais	Fatores individuais/ relacionais	O que é	Como é	
			uma sala pra relaxamento né	
		PAULA: nas fábricas, as fábricas tem a área de lazer né, então né é em geral uma sala, próxima ao refeitório que tem um espaço ali com atividades de lazer, tem som, tem TV, tem um jogo, alguma coisa assim né,		
			que as pessoas podem ficar depois do almoço enfim, pra, pra, relaxar né, e, e a ideia de fazer aqui na sede, primeiro porque é a, é a, é a sede e o, o trabalho basicamente intelectual né, então se a gente né, é, sabe ou que o nível de <i>stress</i> acaba sendo maior nessa população né, então a intenção de a, o motivo de ter começado com a sala de decompressão aqui tem um porque né, existe sim a proposta de quem sabe ampliar tudo mais, mas a ideia de ter começado na sede ela tem uma razão de ser, não foi, vamos pôr aqui, existe um motivo, existe uma razão de ser	
		ENTREVISTADORA: e pros empregados da fábrica, que que vocês tem pra reduzir o <i>stress</i> ? Ou é mais voltado pro pessoal do escritório?		
		PAULA: é mais, assim, e, o PAE, ele é uma ferramenta de abrangência nacional né, agora é, os workshops, pelo menos numa sipat, pelo menos esse conceito de, de gerenciamento de <i>stress</i> , a gente busca levar pras fabricas de alguma forma, né, seja, num, num conteúdo de leitura, seja numa palestra, pelo menos uma vez por ano levar algum conteúdo sobre o <i>stress</i>		
		ENTREVISTADORA: tá ah, e, e assim vocês, pelo que eu entendi, 2005 foi um ano crítico pro <i>stress</i> aqui né, começaram várias ações		
		PAULA: não, não, não foi um ano crítico, né, pra <i>stress</i>		
		ENTREVISTADORA: não, crítico no sentido de que começaram varias ações		
		PAULA: foi um momento pra se criar esse programa né, assim, que se...		
		ENTREVISTADORA: não crítico no sentido ruim (risos)		

STRESS		INTERVENÇÃO		OUTROS ASSUNTOS
Fatores Organizacionais/ Sociais	Fatores individuais/ relacionais	O que é	Como é	
		PAULA: não, foi um, foi um momento de começar um projeto como esse né		
		NARA: é que foi assim, na verdade as ações elas existem há muito tempo, porém especificamente uma ação voltada pra <i>stress</i> começou em 2005, e o espaço mais vida é uma ferramenta do programa de gerenciamento do <i>stress</i> , então por isso que eu acho que deu essa impressão de ser muita coisa		
		PAULA: enfatizou né, 2005		
			ENTREVISTADORA: e de 2005 pra cá como que vocês que, que vocês sentem, vocês sentem que essas ferramentas, essas coisas que foram implantadas elas reduziram o <i>stress</i> , como é que vocês percebem a efetividade desse conjunto de ações?	
			PAULA: olha, como é que a gente percebe, porque a gente não, o ideal seria a gente medir a população toda né, do, no pensando no mundo perfeito seria medir formalmente como foi medido lá no início, né, é, dizer que diminuiu a gente não pode afirmar porque num tem essa métrica né, e eu diria, eu diria que ele tá estabilizado. Não diria que aumentou né, se a gente for pegar as queixas de, as queixas relacionadas ao <i>stress</i> no ambulatório, não dá pra dizer que aumentou né, ou pela nossa percepção né. E também num dá pra dizer que diminuiu significativamente, né, ah, você, a gente percebe mesmo porque a gente se relaciona com uma pessoa ou outra. A gente tem relato de pessoas que lidam melhor com as situações no dia-a-dia, agora uma medida formal de diminuição a gente realmente não tem, né, dizer que, agora o que que a gente usa né, muito, é, e isso pra todas as ações né, assim como lá no começo a gente, a gente disse que a gente lida ou desenvolve ações pro <i>stress</i> assim como desenvolve pra outras, é, questões de saúde, um, um grande sinalizador pra gente é o custo do plano médico, né, é, quando você olha a curva do valor ah, do, ah...	
			NARA: de divulgação	
			PAULA: do VCMH, é, é valor, como chama o	

STRESS		INTERVENÇÃO		OUTROS ASSUNTOS
Fatores Organizacionais/ Sociais	Fatores individuais/ relacionais	O que é	Como é	
			VCMH mesmo? Que é uma medida da ANVISA? Ontem eu peguei isso, variação do custo médico hospitalar e você pega o histórico de aumento de custo da, da RPS, o histórico de custo da RPS é menor do que a variação de custo médico hospitalar. Né, isso pra gente, né, tá claramente né provado que é o conjunto dessas ações que faz isso né, agora uma medida específica de diminuição de <i>stress</i> a gente num tem, né, o conjunto todo de ações certamente impacta no custo é, da assistência, né, agora uma medida específica de diminuição do <i>stress</i> ...	
			NARA: é, e a gente percebe a, o, o, o, o aumento da demanda né, isso a gente percebe também, da adesão das pessoas...	
			PAULA: sim	
			NARA: por exemplo no espaço mais vida	
			PAULA: sim. Não, é, acho pode dizer que a gente é exemplo né, que como a gente participa de todas as ações (risos) a gente lida tão bem com o <i>stress</i> do dia a dia	
			ENTREVISTADORA: (risos)	
			NARA: (risos) ah, umas coisa interessante assim que eu acho legal...	
			PAULA: é, assim, do grupo né, as pessoas que a gente se relaciona depois, que faz, que leram o livro que começaram a ter conhecimento do conceito, que conseguem lidar com as situações com mais facilidade, isso é uma diminuição do <i>stress</i> ? Obvio que é né. Então assim, a, pela percepção, acho que a gente pode dizer como nós como exemplos assim, né, a gente lida muito mais porque a gente pratica aquilo que a gente prega (risos), né, é, e como a gente acompanha muito o desenvolvimento desses projetos, né, o pegando a nossa equipe, pegando o pessoal de Rh que a gente tem mais contato, né, o depoimento depois que, que fazem o seminário é de, até em casa até em outras situações, lidar melhor com o filho, lidar melhor com o marido, com a esposa, né, então diminui? Obvio que diminui, mas a gente não tem uma medida formal	

STRESS		INTERVENÇÃO		OUTROS ASSUNTOS
Fatores Organizacionais/ Sociais	Fatores individuais/ relacionais	O que é	Como é	
			NARA: é, uma, algo que é interessante falar também que a gente percebe, isso independente de programa de stress tá, mas que todas as nossas ações já tá, assim, já tá tão forte na cultura da empresa, que quando a gente deixa de fazer alguma coisa as pessoas cobram, quando a gente deixa de fazer alguma ação, as pessoas cobram da gente porque que num vai fazer, por algumas questão as vezes acaba tendo que não realizar, são poucas né, mas as vezes acontece, daí você percebe claramente a, a que faz a diferença você realizar, acho que é isso	
			ENTREVISTADORA: e o que que vocês acham que dificulta o desenvolvimento de ações pra redução do stress na empresa?	
			PAULA: o que dificulta?	
			ENTREVISTADORA: vocês tão planejando uma ação, vai, pra reduzir o stress numa população específica, o que que dificultaria?	
			PAULA: a falta de entendimento da direção, né, em alguns momentos, né, vo, é, você precisa de argumentos fortes pra dizer que aquela ação é, é necessária naquele momento, né, é, então, não dá pra dizer que aqui a gente tenha deixado de fazer alguma coisa né, a gente pode ter feito de uma forma mais simples,	
				né, acho que a N tem, onze, doze anos de RPS?
				NARA: 18...
				PAULA: dezoito! (risos)
				NARA: (risos)
				ENTREVISTADORA: (risos) um pouquinho mais
				NARA: dezenove na verdade
			PAULA: me corrija se eu tiver errada, ao longo desses anos, assim, obvio que em um momento ou outro você tem que ajustar aquilo que você vai fazer né, o seu planejamento, mas deixar de fazer totalmente, sobre determinado assunto não, né, então assim, pensando em dificuldade é sim, é, o convencimento da direção de que aquela ação é necessária né, e eu, dá pra dizer certamente que nisso a gente tem caminhado bem porque de uma forma ou	

STRESS		INTERVENÇÃO		OUTROS ASSUNTOS
Fatores Organizacionais/ Sociais	Fatores individuais/ relacionais	O que é	Como é	
			de outra a gente acaba fazendo. Pode se resumir, num, uma ação, né, menor, numa ação mais simples, mas num se deixa de fazer	
			NARA: não, e uma coisa que é interessante falar é que o que acaba respaldando, é, as nossas ações é você, é que tudo que nós temos existe uma política, então acho que isso é um grande respaldo né P, pra não perder as ações	
			ENTREVISTADORA: inclusive as...	
			NARA: num momento de crise, por exemplo, tudo que a gente faz a gente cria uma política	
			ENTREVISTADORA: esse do gerenciamento do stress...?	
			NARA: pra que elas continuem vivas. Também existe uma política, tudo tem política, então as ações, elas mesmo num momento de crise elas não morrem, a gente pode fazer de uma forma mais simples mas elas não deixam de existir, isso faz toda diferença você...	
			PAULA: e assim é, o, é, pensando na sua pergunta, o que dificulta né, eu diria, o que dificulta a manutenção da ação. Você não ter uma métrica né, efetiva, né, e o, o, encontrar a medida e encontrar o indicador, isso é uma dificuldade, né, pra quem é de saúde ou pra quem é gestor de saúde é, você num é de número, né, você é técnico né, então encontrar uma, um indicador é, é uma dificuldade, num é fácil né, e quando você precisa de, de indicadores né, o controlar né, ou enfim, né, a direção quer evidencia de que aquilo é efetivo né, então isso é um, é algo desafiador, não dá pra dizer que é uma barreira né, acho que aqui num é, num é uma barreira, a gente vem ao longo desses anos conseguindo manter né, desde a década de oitenta né, se você, se você pega o histórico da, das ações aqui dentro elas vêm num crescente. Volto a dizer que num momento ou outro você precisa ajustar né, mas o know-how tá lá, né, aqui, o, não existe oscilação, esse ano faz o ano que, sabe? Você, você pode fazer pequenininho, mas o conceito tá lá, né, pode ser mais simples, mais sutil, mas o conceito tá lá	

STRESS		INTERVENÇÃO		OUTROS ASSUNTOS
Fatores Organizacionais/ Sociais	Fatores individuais/ relacionais	O que é	Como é	
		ENTREVISTADORA: tá, e, e, quando vocês fizeram aquele levantamento que foi, foi em 2005 também?		
		PAULA: levantamento qual (risos)...		
		ENTREVISTADORA: (risos)		
		NARA: (risos)		
		PAULA: do <i>stress</i> , foi		
		NARA: é que o levantamento de 2005 foi justamente para o programa de <i>stress</i> né, para, para a implantação do programa de <i>stress</i>		
		ENTREVISTADORA: e o que que vocês usaram pra fazer essa, pra fazer esse levantamento na empresa?		
		PAULA: então é		
		ENTREVISTADORA: o questionário vocês fizeram?		
			PAULA: é, vem, a, a né, a ideia de fazer foi em função do atendimento a uma necessidade, né, o ambulatório realmente, sempre teve um link muito forte, é, com os programas, né, e sempre foi um sinalizador daquilo que é necessário fazer pensando em prevenção e promoção, então né, e, é, esse, esses dados de ambulatório trouxeram a necessidade de trabalhar <i>stress</i> , e ai então buscou-se um, alguém que dominasse o assunto, porque é, a gente, né, ou as pessoas na época que faziam a gestão de qualidade de vida, de prevenção e promoção, é, não são especialistas em gerenciar <i>stress</i> então buscou-se um, um consultor, né, a RPS sempre buscou esse caminho, vai trabalhar um determinado tema então chama quem que domine o assunto né, então buscou-se um consultor.	
		Desde aquela época, né, foi o Nome do consultor e esse projeto começou com primeiro um diagnóstico da, da planta toda né, de toda população e ai a partir disso as ações foram sendo elaboradas, né, começou pela alta gerência os coachings e até chegando nos níveis administrativos fazendo a palestra...		
		ENTREVISTADORA: e ai hoje não tem coaching?		

STRESS		INTERVENÇÃO		OUTROS ASSUNTOS
Fatores Organizacionais/ Sociais	Fatores individuais/ relacionais	O que é	Como é	
		PAULA: hoje não tem coaching individual, né, a gente parou o ano passado, parou não né, a última ação foi o ano passado, é, com os rhs		
		ENTREVISTADORA: tá, mas esse coaching individual, é, o Nome do Consultor ele ia junto em cada diretor?		
		PAULA: ele fazia, ele fazia, então foi feito o diagnóstico de <i>stress</i> , é, o nível de <i>stress</i> da população toda, aí desde o CEO né, a todos os níveis gerenciais foram sendo convidados a fazer um coaching		
		ENTREVISTADORA: mas nesse esquema de seminário ou individual?		
		PAULA: coaching individual...		
		ENTREVISTADORA: individual		
		PAULA: coaching individual, com ele, então foi feito coaching individual com a alta gestão, com a liderança, é, depois do coaching individual com a liderança foram feitas palestras com os níveis administrativos, falando do <i>stress</i> , falando da resiliência, falando das ferramentas, enfim		
		NARA: esse questionário que foi usado, acho que você falou né		
		PAULA: falei é		
		NARA: do questionário de sintomas né		
		PAULA: eu não me lembro o nome do autor...		
		NARA: é questionário de sintomas		
		ENTREVISTADORA: não é o questionário de sintomas da Lipp?		
		PAULA: não, não é da Lipp		
		NARA: não		
		PAULA: eu não lembro o nome do autor desse questionário mas não tem no rodapé dele?		
		NARA: não tem, não		
		PAULA: é um questionário de sintomas, sintomas e frequência		
		ENTREVISTADORA: bem extenso!		
		PAULA: ele tem mais de vinte questões		
				NARA: ele, ele

STRESS		INTERVENÇÃO		OUTROS ASSUNTOS
Fatores Organizacionais/ Sociais	Fatores individuais/ relacionais	O que é	Como é	
				ENTREVISTADORA: será que é o do Esdras?
				PAULA: puxa...
				NARA: quer, quer dar uma olhada?
				ENTREVISTADORA: só por curiosidade assim, não é nem por, por...
				PAULA: Aqui tá conectado ó, quer por aí?
				ENTREVISTADORA: não é nem pela pesquisa, é por curiosidade minha mesmo (...) empresa de tecnologia é outra coisa mesmo né, eu tava imaginando virar o computador, tudo (risos)
				PAULA: (risos)
				NARA: (risos) ah tá, então tá aqui esse questionário, o computador...
				PAULA: não, mas não é esse, esse não tem todas as questões de...é tem, ai embaixo, é isso mesmo
				NARA: além disso tem mais questões ó
				PAULA: não né. Então, então ai, ai a partir disso, desce só um pouquinho N, ai no, ai
				ENTREVISTADORA: frequência...
				PAULA: então ele, então ele vai dizer, é, o grau de incomodo, né, e em que frequência ele aparece
				ENTREVISTADORA: ai esse daí deve ser dele mesmo
				PAULA: não, não é dele
				ENTREVISTADORA: não?
				PAULA: não é do Nome do Consultor, ele já me falou o nome do autor, mas eu realmente não guardei.
				Ai então as questões que tem a pontuação maior, ou seja, que são aquelas que realmente pegam, ele trabalha, é isso na verdade

STRESS		INTERVENÇÃO		OUTROS ASSUNTOS
Fatores Organizacionais/ Sociais	Fatores individuais/ relacionais	O que é	Como é	
				NARA: aqui não tem nada...
				PAULA: não, ele me falou , uma vez alguém me perguntou e eu perguntei pra ele, anotei mas, eu não lembro o nome do autor
				NARA: e tem mais outras questões lá embaixo, vou descer mais tá
				PAULA: é, são mais de vinte
				NARA: ó, aqui...
				ENTREVISTADORA: é...
				NARA: qualquer coisa vocês falam pra eu parar que eu paro tá, tem mais essas questões
		ENTREVISTADORA: olha, ele mede nível de, motivação		
		PAULA: mede, ah, eu acho que é importante dizer o que nós fizemos o ano passado né, como eu falei, Rh mas ficou genérico,		
			os profissionais do ambulatório também são grandes multiplicadores e atendem as queixas, né	
		então eles tiveram um módulo específico de como ajudar as pessoas a lidarem com as queixas, então médicos...		
		ENTREVISTADORA: especificamente stress?		
		PAULA: o médico, a enfermagem, a nutricionista, enfim, todos os profissionais que trabalham no ambulatório tiveram um módulo bem específico		
			pra ajudar as pessoas a lidarem com as situações do dia a dia, com as queixas que elas levam no ambulatório e	
		foi um módulo bem técnico mesmo		
		ENTREVISTADORA: ah, legal		
		PAULA: Eles fizeram como participantes e fizeram como, é, como...		
		ENTREVISTADORA: esse módulo, e foi só aqui na sede também por enquanto?		
		PAULA: foi só aqui na sede		
		ENTREVISTADORA: tá		

STRESS		INTERVENÇÃO		OUTROS ASSUNTOS
Fatores Organizacionais/ Sociais	Fatores individuais/ relacionais	O que é	Como é	
		PAULA: mas a ideia é, é expandir		
			ENTREVISTADORA: e além disso né, tudo que vocês já me disseram né, o que mais que vocês imaginam que poderia ser feito pra reduzir o <i>stress</i> no trabalho aqui?	
			PAULA: o que mais poderia ser feito? Puxa que pergunta difícil (risos)	
			NARA: (risos) nossa, to aqui pensando também	
			ENTREVISTADORA: ah, percebendo as demandas, percebendo, o que chega pra vocês né, o que vocês estão planejando fazer assim, o que que vocês entendem que poderia ser feito pra reduzir o <i>stress</i> ?	
			PAULA: é, eu, assim, existem, existem algumas questões que não, que tão fora do nosso ciclo de controle, vamos dizer assim, né, pensando em processo, pensando né, a , o que a gente faz né, enquanto programa de gerenciamento de <i>stress</i> , a gente ajuda a pessoa a lidar com a situação, mas dependendo da situação tá fora do controle dela, né, aí envolve processo realmente, processo, estratégia, enfim, é, e isso sai do nosso escopo na verdade né, mas pensando na organização é, existem algumas questões, que, que poderiam ser, ah, pensadas aí como forma de gerenciar o <i>stress</i> também, mas que eu não sei te dizer como	
			ENTREVISTADORA: você fala da, da empresa mesmo?	
			PAULA: da empresa, da empresa, alguns, alguns setores né, levantam questões relacionadas a processo e que não cabe a gente mudar né, enfim, acho que isso sim, né, o entendimento das pessoas, é, essa iniciativa de equilíbrio entre a vida pessoal e profissional né, então você ter uma flexibilidade na jornada eu acho, a gente acha, a gente acredita que isso também, é pode ser, mais praticado né, as pessoas usarem mais, se beneficiarem mais disso, pode ser uma ferramenta de gerenciamento de <i>stress</i>	
		ENTREVISTADORA: então é, é, eu já, já ouvi de vocês quando eu vim aqui, mas eu queria que vocês me explicassem de novo		

STRESS		INTERVENÇÃO		OUTROS ASSUNTOS
Fatores Organizacionais/ Sociais	Fatores individuais/ relacionais	O que é	Como é	
		até por conta da pesquisa. Como é que funciona esse esquema de trabalho de vocês hoje, tanto do ambiente, quanto de flexibilidade de horário?		
		PAULA: novo conceito		
		ENTREVISTADORA: isso		
		PAULA: esse conceito ele é, ele tem três pilares né, tem um de tecnologia né que é né, um, um incremento de tecnologia pra que as pessoas possam ter mobilidade, né, então to falando de telefone, enfim de meios de comunicação remoto. É, tem um pilar de espaço que é o compartilhamento dos espaços e tem um pilar pessoas né. Pensando em carga horária, em, em jornada, é, dentro do pilar pessoas existem três perfis né, um é o assigned que são as pessoas fixas que não tem mobilidade que é um grupo bem pequeno, eu diria que vinte por cento das pessoas. Em torno de sessenta por cento que têm mobilidade né então, esses que são assigned ele, eles não tem a opção do trabalho remoto, tá, agora os outros oitenta por cento, vamos dizer, sessenta tem mobilidade é, parcial, ele tem mobilidade dentro do prédio, então ele pode sentar um dia na vizinhança, ah, ele tem mobilidade dentro da vizinhança dele né, a gente pode andar.		
				Nós andamos da outra vez né?
				ENTREVISTADORA: é, vocês mostraram
		PAULA: e, então ele pode mudar de estação, um dia sentar numa estação um dia sentar em outra e uma vez por semana ele pode trabalhar em casa, né, a distância, ou, se ele negociar com a chefia dele, pode trabalhar até mais do que um se for o caso, mas via de regra, pela política, é um dia da semana a distância, que é o trabalho remoto		
		ENTREVISTADORA: e horário de entrada, saída?		
		PAULA: é, então, a gente tem a jornada		

STRESS		INTERVENÇÃO		OUTROS ASSUNTOS
Fatores Organizacionais/ Sociais	Fatores individuais/ relacionais	O que é	Como é	
		flexível né, você, é, nós temos a carga horária de oito horas e catorze, oito horas e quinze minutos. Esses minutos servem pra compensar as pontes de feriado, tá, então a jornada é flexível, né você tem que, você pode executar essas oito horas e catorze ou quinze ai, mas tem um tempo maior pra fazer isso, ou entrando mais cedo ou entrando mais tarde, saindo mais tarde, entrando mais cedo e saindo mais cedo né, e a hora extra se houver, né, existe um movimento da empresa pra redução da hora extra né, a, a, a alta direção fomenta nas pessoas pra que não faça hora extra, pra que não fique, você tem vida lá fora então aproveite disso. A empresa não quer que as pessoas façam hora extra. É lógico que tem alguns setores que em alguns momentos isso é necessário. E essa hora extra vai pra um banco de horas. É, em relação a flexibilidade, então esse dia que você trabalha a distância, que você trabalha remotamente, é, isso é abonado como trabalho externo, a tua chefia abona como trabalho externo, não existe um controle assim, teoricamente né, ele tem que fazer, né, as oito horas e catorze ou quinze minutos, não é, e em casa né, entende que ele faça dentro da jornada comercial ou tradicional, enfim.		
			Agora esse modelo ele traz muito a responsabilidade pro funcionário né, se você, é, tem uma necessidade nesse dia que você tá trabalhando a distância é, é, de fazer alguma atividade pessoal, vamos dizer, ele pode fazer, né, e ele tem a tranquilidade de fazer, desde que ele entregue aquilo que a empresa precisa que ele entregue ele pode fazer essa, enfim é o conceito é a ideia de equilibrar a vida pessoal e profissional	
			ENTREVISTADORA: e isso que você falou que as pessoas poderiam se aproveitar mais...	
			PAULA: exatamente	
			ENTREVISTADORA: pra poder reduzir mais ainda o <i>stress</i> ?	

STRESS		INTERVENÇÃO		OUTROS ASSUNTOS
Fatores Organizacionais/ Sociais	Fatores individuais/ relacionais	O que é	Como é	
			PAULA: exatamente	
			ENTREVISTADORA: então você acha que hoje não se aproveita muito, como é que é?	
		PAULA: não, é, faz um ano, um ano e meio mais ou menos que a gente tem esse conceito né		
			a, co, existem pessoas que se beneficiam, mas ainda, essa cultura ainda tá sendo construída, vamos dizer assim, né, então as pessoas poderiam se beneficiar mais né. Ainda existe, né, um, um pouco da, do pensamento de que, é, o funcionário longe da chefia não tá trabalhando ou né, ou trabalha melhor se estiver aos olhos do chefe alguma coisa assim, ainda existe, um pouco isso né	
			ENTREVISTADORA: e como é que vocês veem o impacto dessa mudança, eu não sabia que era tão recente né, dessa mudança no stress? Coisa de percepção mesmo né	
			PAULA: olha, é, as pessoas em geral né e acho que isso é bem evidente aqui, as pessoas mais velhas lidam menos com mudança, né, então a questão do espaço aberto né, o fato de algumas pessoas tinham sala fechada e o fato de você tá mais exposto, mais aberto né, dá pra dizer que os mais velhos né, tem...	
			NARA: mais dificuldade	
			PAULA: mais, é, ou menos afinidade de lidar com isso, mas hoje acho que, né, tá adaptado, né, não existem, é, resistências ou grande incômodos né, acho que como toda mudança na sua vida né, existe um grande número de pessoas que lidam bem e existe um pequeno número de pessoas que se incomodam mais, que lidam com mais dificuldade com a mudança, enfim	
			ENTREVISTADORA: é, eu perguntei mais por causa da questão da responsabilidade né de	
			PAULA: é, mas não da pra dizer...	
			ENTREVISTADORA: as vezes com a responsabilidade de tá aqui você faz seu trabalho, mas de repente você pode só estar aqui e não estar fazendo, então...	
			PAULA: é, exatamente. Não da pra dizer, que que, que tenha tido um in, impacto grande	

STRESS		INTERVENÇÃO		OUTROS ASSUNTOS
Fatores Organizacionais/ Sociais	Fatores individuais/ relacionais	O que é	Como é	
			significativo nem pra um lado nem pro outro, acho que o que é normal e esperado...	
			ENTREVISTADORA: de adaptação	
			PAULA: agora, pro, pros mais jovens acabou sendo um grande, né, o espaço é muito agradável né, acabou sendo um grande atrativo né, quando você tá aqui dentro é muito prazeroso, o espaço é muito diferente	
			ENTREVISTADORA: tá, e, e, qual, qual que vocês veem que é a relação dessas ações de redução do <i>stress</i> com a qualidade de vida? Né, pensando que tá dentro de um programa de qualidade de vida isso...	
			PAULA: qual é a relação?	
			ENTREVISTADORA: a relação dessas ações...	
			PAULA: a relação íntima (risos)	
			ENTREVISTADORA: (risos)	
			PAULA: é uma relação íntima, porque né, se você gerencia bem, se você, é, se adapta, se você cresce, se você aprende, a relação é direta com a qualidade de vida, sua, sua qualidade de vida obviamente que melhora né, impacta diretamente. Quer falar?	
				ENTREVISTADORA: bom, o que eu tinha pra perguntar era isso, tem mais alguma coisa que eu não perguntei que vocês queriam falar?
				NARA: não, só um comentário que eu queria fazer, que é interessante, na última reunião da abqv você foi ou não?
				ENTREVISTADORA: não fui, não
			NARA: eles falaram sobre trabalho flexível, um comentário deles, eu já ouvi, assim acho que a minoria, mas eu já ouvi aqui dentro de pessoas, que uma das dificuldades de implantar um, um trabalho flexível ou de lidar com essa questão do trabalho flexível é, é individual, vai da cabeça de algumas pessoas, é uma questão de cultura da pessoa não saber lidar, principalmente pessoa mais velha, de ela não saber lidar com isso e por não enten, achar	

STRESS		INTERVENÇÃO		OUTROS ASSUNTOS
Fatores Organizacionais/ Sociais	Fatores individuais/ relacionais	O que é	Como é	
			que se a pessoa tá trabalhando em casa ela pode não tá rendendo o que na verdade é o contrário	
			PAULA: você rende muito mais	
			NARA: você rende mais, então	
			PAULA: tem menos interferência	
			NARA: exatamente, a questão da confiança, você, você sabe, poxa, você sabe que você tá trabalhando sozinho, você tá trabalhando por resultado, o resultado não é só pra empresa, é pra você também inclusive né e se a pessoa, ela não quer trabalhar ou se ela quer fazer alguma coisa errada, se ela não tá feliz com o trabalho dela, ela pode tá em casa ou na empresa, ela não vai fazer, não vai render da mesma forma, então não é o fato de, e isso foi falado muito lá, que, em pesquisas que eles fizeram que observaram isso, que se a pessoa não rende ela não vai render nem na empresa, nem em casa e que se ela rende, a possibilidade dela render mais trabalhando em casa é maior	
				ENTREVISTADORA: tá, entendi, é isso, certo meninas, então obrigada pela atenção de vocês
				PAULA: não sei se a gente atendeu a expectativa, se era isso que...
				ENTREVISTADORA: atendeu
				PAULA: se era isso que você precisava, esperava, se faltar alguma coisa, né, enfim, me liga...
				ENTREVISTADORA: não, eu já conhecia, eu tenho o material de vocês que vocês me deram aquele dia na....

ANEXO I – Mapa Dialógico
Entrevista com Silvia na SCI

STRESS		INTERVENÇÃO		OUTROS ASSUNTOS
Fatores Organizacionais/ Sociais	Fatores individuais/ relacionais	O que é	Como é	
			ENTREVISTADORA: o que que a senhora acha que pode ser feito pra reduzir o <i>stress</i> no trabalho?	
			SILVIA: então, particularmente aqui na SCI a, é gente faz um estudo de cima pra baixo	
...porque a gente sabe que os gerentes gerais, os diretores, quando eles estão num nível de <i>stress</i> mais elevado, eles acabam provocando um efeito dominó, nas suas, nas suas equipes.				
		SILVIA: Então, algum, algumas, alguns benefícios a gente tem pros gerentes gerais, pros diretores e pra presidência, evidentemente, que é, é, uma análise desse <i>stress</i> , eles fazem check-up, eles tem três, a gente tem três fornecedores pro check-up, que é o Einstein, Sírio Libanês, e o Oswaldo Cruz.. E todos eles, é, usam o, uma ferramenta pra, medir o nível de <i>stress</i> .		
		ENTREVISTADORA: esse check-up foi vocês que solicitaram que fosse incluída a questão do <i>stress</i> ou eles, ou vocês escolheram?		
		SILVIA: dentro da, dentro do protocolo já existia. Se não existisse a gente, é, por exemplo, a gente só tem em São Paulo porque todos os diretores e gerentes gerais eles passam por São Paulo em algum momento. Não que a gente tem só para os diretores de São Paulo. Não, a gente tem pra, pra todo o Brasil, mas eles passam por São Paulo. Mas como a gente tem um pessoal do rio que não é tão frequente vir pra cá, então a gente tem fornecedor no rio e lá sim a gente solicitou pra que fosse incluído. Então dentro dessa análise do <i>stress</i> , a gente, é, indica também, uma, pra redução do <i>stress</i> , um fornecedor de SPA. Então o gestor, ou diretor pode ficar no SPA de sete a catorze dias, dependendo do nível de <i>stress</i> ou de outras indicações que ele tenha, como obesidade e tabagismo, né, e a gente procura trabalhar dessa forma. Aqui, no dia a dia pro nosso funcionário, a gente tem outras formas, também, de trabalhar o <i>stress</i> . Uma das formas de trabalhar o <i>stress</i> que a gente		

STRESS		INTERVENÇÃO		OUTROS ASSUNTOS
Fatores Organizacionais/ Sociais	Fatores individuais/ relacionais	O que é	Como é	
		tem, que é um programa bem interessante, foi, é o programa de massoterapia. Os funcionários não tem nenhum custo com isso. Eles podem marcar duas vezes por semana a massagem. A massagem é feita por deficientes visuais. É uma quick massage. Os terceiros também podem, desde que eles estejam com o seu exame, é, periódico em dia e a gente tem isso em várias unidades.		
			Assim, é um programa até que tá crescendo, é um programa bastante procurado	
		E tem outras formas também, os programas de convivência, os programas de motivação, que acabam atuando nessa...		
		ENTREVISTADORA: tá e, é, esse SPA ele é um SPA convencional, como é que é o...?		
		SILVIA: é (?). Eles tem duas opções		
		ENTREVISTADORA: ...voltado pro <i>stress</i> , ou um SPA...(risos)?		
		SILVIA: é, eles tem, eles tem duas opções. Eles tem o Kur hotel, que é considerado um dos dez melhores no mundo. E eles tem lá, dentro do Kur hotel um programa específico pra <i>stress</i> e tem o Lapinha, que é considerado o segundo melhor do Brasil, e, no Lapinha, é, dentro do Lapinha, eles tem inclusive, um cunho bem interessante que é, depende do perfil do gestor, mas ele é voltado pra natureza, ele tem um quesito de espiritualidade, sem estar ligado a nenhuma religião específica, mas é, ele tem uma oportunidade maior de reflexão, são dois programas diferentes, depende do, depende do...		
		ENTREVISTADORA: e eles que escolhem?		
		SILVIA: eles que escolhem		
		ENTREVISTADORA: e, o que eu ia perguntar? E qual que é a procura por isso, assim, ele vai lá, faz o check-up e deu que ele tá com um nível...		
		SILVIA: de <i>stress</i> ...		
		ENTREVISTADORA: ...médio de <i>stress</i> ...		
		SILVIA: ai ele vem aqui conversar comigo, ai eu recomendo...		
		ENTREVISTADORA: necessariamente ele		

STRESS		INTERVENÇÃO		OUTROS ASSUNTOS
Fatores Organizacionais/ Sociais	Fatores individuais/ relacionais	O que é	Como é	
		passa aqui?		
		SILVIA: tem que passar porque a gente tem que fazer os exames periódicos, eles são obrigatórios pra todo mundo, inclusive pro diretor, pro presidente, pro gerente geral,		
			então é, a gente utiliza os dados do check-up, no caso deles a gente utiliza os dados do check-up porque a gente tem um exame periódico que também, é, tem exames de promoção da saúde, eles não são obrigatórios, mas a gente segue um guideline que é da força tarefa canadense. Então a gente também faz uns exames, tem alguma conversa, é, existe um, um parâmetro também pra isso. Quando eles vem pra fazer o exame periódico a gente vai conversar sobre o, o check-up dele, né, e dentro do check-up existem aqueles parâmetros que diz do nível de stress, do grau de obesidade, de sobrepeso, se há ou não. Né, e outros fatores que tão lá, implícitos que são mais específicos da saúde.	
			ENTREVISTADORA: ai a senhora recomenda...	
			SILVIA: é que a gente tem uma visão, é, a gente...recomenda ou não né, mas é, a gente tem uma visão bem, geral da saúde, bem holística realmente que, a gente não considera que a parte da saúde é só o colesterol, triglicérides, ou o peso, ou a pressão da pessoa, a gente realmente tem uma visão mais ampla mesmo.	
			ENTREVISTADORA: e ai, é, como você pensa que é essa adesão desses gestores porque imagino que seja difícil...	
			SILVIA: eles sempre vão	
			ENTREVISTADORA: ah é? Que bom!	
			SILVIA: sempre vão. É um programa que eles gostam...	
			ENTREVISTADORA: porque deve ser difícil né, sair do trabalho, ficar sete dias afastado	
			SILVIA: eles podem não ir de imediato. A gente tem que fazer ai um alinhamento entre a disponibilidade dele e a possibilidade lá do, do tratamento, mas, assim, é, a adesão quando indicada, é de cem por cento dos casos, alguns, inclusive, levam a sua esposa, ou o seu marido. É, isso é por conta deles	
		A SCI é, a SCI paga integralmente o custo deles, o da esposa é por conta deles, mesmo assim as vezes eles levam (...)		

STRESS		INTERVENÇÃO		OUTROS ASSUNTOS
Fatores Organizacionais/ Sociais	Fatores individuais/ relacionais	O que é	Como é	
			e é um momento realmente, de pausa e de, e as vezes quando eles voltam, eles ainda mantêm aquele, conseguem manter aquele nível por um tempo bem razoável, assim, uma visão de que nossa...	
			ENTREVISTADORA: vocês tem alguma medida, depois assim, pra ver se reduziu o stress?	
			SILVIA: a gente tem uma medida, depois de um ano, que assim, embora eles retomem, alguns retomem o nível de stress (...)	
	(...) porque, existe um, existem aspectos que fazem parte da pessoa, né (...)			
			(...) mas é, primeiro num, num nível inferior ao que eles tinham e alguns nunca, nunca retornam de fato.	
	É que existem algumas épocas da vida também que fica mais fácil a gente, a gente ficar estressado né, quando você tem vários aspectos da sua vida comprometidos ao mesmo tempo, você tem uma facilidade maior de passar por um período de stress.			
ENTREVISTADORA: e o que que a senhora considera que é o stress no trabalho? O que é o stress no trabalho pra você?				
	SILVIA: é um desequilíbrio o stress no trabalho é um desequilíbrio, é uma falta de visão, assim, do problema como um todo, porque os problemas que você passa no trabalho são problemas sempre pontuais, são sempre circunstanciais, né. Quer dizer, se se a gente se lembra até do tempo da escola, se a gente vai pensar no tempo da escola. Nossa não ter estudado pra uma prova já era um motivo de stress (risos) pros mais encanados, assim, eu encaro da mesma forma aqui os problemas que a gente encara são sempre			

STRESS		INTERVENÇÃO		OUTROS ASSUNTOS
Fatores Organizacionais/ Sociais	Fatores individuais/ relacionais	O que é	Como é	
	<p>circunstanciais. A gente gostaria que os gestores tivessem essa visão de que, olha, vai dar tudo certo, no final das contas, porque os problemas são circunstanciais, inclusive os problemas econômicos por que a economia mundial ela caminha mais ou menos num bloquinho lá, né, quer dizer, vai todo mundo num bloquinho, acaba puxando outro bloquinho, tal, mas a gente sabe que os problemas tendem a ser circunstanciais também, então quando a pessoa valoriza muito aquilo que é circunstancial, como se fosse absoluto, ela tente a, a se estressar mais, ela tende a ter uma ansiedade maior com relação aqueles problemas. A valorizar de forma desnecessária, no meu entender.</p>			
			<p>Uma outra coisa que eu acho que é positiva é quando você consegue fazer programas pra equilibrar sua vida pessoal e familiar</p>	
	<p>SILVIA: porque sempre que temos equilíbrio, não quer dizer que sempre que existe esse desequilíbrio a pessoa tá num nível de stress absurdo. Não as vezes a pessoa lida com o desequilíbrio de uma forma que, até que se sente confortável, porque a vida familiar também pode ser estressante, a vida pessoal pode, é, na verdade ela pode ter um vazio existencial, ela pode ter uma angustia de, de "ah, não sei quem sou, pra onde vou, da onde eu vim..."(risos). E o trabalho se torna confortável, no sentido de que é uma coisa mais concreta, é mais conhecido, então ele consegue se sentir mais confortável, focando a maior parte das suas energias</p>			

STRESS		INTERVENÇÃO		OUTROS ASSUNTOS
Fatores Organizacionais/ Sociais	Fatores individuais/ relacionais	O que é	Como é	
ENTREVISTADORA: no trabalho?				
	SILVIA: no trabalho, exatamente. Então não necessariamente eu acho que isso se manifesta de forma de <i>stress</i> porque a pessoa pode ter uma tendência a organizar a vida sempre dessa forma, principalmente aquelas que tiveram uma experiência de vida pessoal mais conflitante. Eu não to entrando no mérito se isso é correto ou não. Eu nunca acho que os desequilíbrios sejam corretos, mas (risos) mas as vezes eles são confortáveis, né, pra pessoa.			
ENTREVISTADORA: e o que que você acha que causa o <i>stress</i> no trabalho nesses gestores, quando eles...				
ENTREVISTADORA:...chegam aqui pra você?				
SILVIA: a pressão, a pressão por resultados, é sempre um motivo de, de <i>stress</i> , essa pressão por resultados, prazos muito apertados tendem a causar isso, uma equipe muito grande,				
	é, é difícil você ter uma equipe grande e conseguir fazer a gestão dessa equipe toda né, então, é, você sempre se sente, lá, devendo se você não fica, então, eu acho que esse tipo de pressão, aquilo que não dá tempo de fazer no final das contas acaba causando <i>stress</i> .			
ENTREVISTADORA: mais a pressão...				
SILVIA: é.				
ENTREVISTADORA: tá				
	SILVIA: eu acho que a pressão até no seu dia a dia, praquilo que se espera de você, então "ai, olha, eu sei que a Fernanda tem			

STRESS		INTERVENÇÃO		OUTROS ASSUNTOS
Fatores Organizacionais/ Sociais	Fatores individuais/ relacionais	O que é	Como é	
	<p>um bom emprego, sei que ela ah tá fazendo mestrado, agora", então eu espero que a Fernanda se vista de uma determinada forma, quer dizer, eu não, a sociedade (risos) espera que a Fernanda se vista de uma determinada forma, que guie um carro relativamente novo, um carro bom, porque se ela estudou até aqui ela deve tá tendo um retorno, então existe uma pressão que também é social de busca por resultados. "ah, se eu não tiver uma, uma TV, pelo menos de 42 polegadas eu sou uma perdedora na vida". Eu nem ligo pra televisão, imagina o que que eu penso (risos) da televisão. Então existe não só a pressão no trabalho existe uma pressão social que é, eu tenho que ter, quer dizer, eu, o meu nível de sucesso na vida, ou se felicidade estaria ligado ao, ao conjunto de bens que eu tenho. Então quando eu acho que, eu, é, acredito, tenho esta crença de que o meu sucesso pessoal está ligado ao conjunto de bens que eu tenho, eu acho isso um fator de <i>stress</i> também.</p>			
			ENTREVISTADORA: tá, e (...) Só pra eu entender um pouquinho, quando você, pensando mais objetivamente assim, quando você pede pros gestores irem pra esse SPA, qual que é o objetivo?	
			SILVIA: é realmente ter uma visão de fora "ó, vamos sentar aqui, vamos olhar o que é que tá acontecendo, como é que, qual é que é o seu plano de ação pra sair dessa situação" e o SPA ele tem esse tipo de tratamento, assim, ele tem uma conversa, uma conversa diária lá, de reflexão, momentos de reflexão...	
		ENTREVISTADORA: é com psicólogos?		
		SILVIA: é.		
				ENTREVISTADOR

STRESS		INTERVENÇÃO		OUTROS ASSUNTOS
Fatores Organizacionais/ Sociais	Fatores individuais/ relacionais	O que é	Como é	
				A: é interessante, eu não conhecia
				SILVIA: eles tem um programa de stress bem interessante lá.
		ENTREVISTADORA: como é que é o nome? Tem o lapinha e o outro?		
		SILVIA: o Kur, Kur hotel		
		ENTREVISTADORA: Kur?		
		SILVIA: Kur hotel, é, eles tem lá uma, a conversa com psicólogo, as massagens todas, tem uma infinidade de massagens, no lapinha também...		
				ENTREVISTADOR A: você deve sair de lá todo amaciado
				SILVIA: exato (risos)
				ENTREVISTADOR A: (risos) massagem o dia todo
		SILVIA: eles tem palestra, eles tem pequenas palestras que eles podem, eles tem atividade física		
	porque os, o, cada um lida com o stress de alguma forma, as pessoas que tendem a acumular mais sintomas físicos de stress "ah eu tenho, tenho tido dor de estomago" né? É comum. "eu tenho tido dor de cabeça quase todo dia no final da"			
				(...) eu vi que você devolveu (...)
				ENTREVISTADOR A: viu! Eu tinha esquecido, eu tava mexendo na minha caneta, já (risos)
	SILVIA: (risos) "eu tenho tido dor de cabeça todo dia no final da tarde", "ah, eu tenho dores no meu pescoço".			

STRESS		INTERVENÇÃO		OUTROS ASSUNTOS
Fatores Organizacionais/ Sociais	Fatores individuais/ relacionais	O que é	Como é	
			Essas pessoas elas precisam aumentar a atividade física pra poder canalizar aquela energia, porque elas acumulam aquela energia e, e, e, colocam no seu próprio físico, ou acabam ficando com dores, com mal estar, vertigem, né, problemas de sono, então essas pessoas agem mais dessa, deveriam aumentar sua atividade física.	
	Tem pessoas que lidam com o <i>stress</i> de uma forma muito mais emocional mesmo "eu sinto angustia todo dia no final da tarde, quando eu escuto a musica do fantástico eu me tranco no banheiro e choro por duas horas" (risos) porque está chegando a segunda-feira né.			
			Então, eu acho que as pessoas também tem formas diferentes de lidar e elas devem ser vistas dentro da sua, dentro lá dos seus limites de lidar com <i>stress</i>	
ENTREVISTADORA: e ai a gente tá falando agora dos gestores né, e com relação aos trabalhadores em geral, as outras pessoas?				
SILVIA: então, pros trabalhadores...				
ENTREVISTADORA: como você vê o <i>stress</i> pra eles?				
		SILVIA: pros trabalhadores é o que eu te falei, a gente tem alguns programas, a gente tem a caminhada na trilha, a gente tem a ADC que fornece uma serie de programas, a ADC é a associação desportiva classista, uma espécie de grêmio, então que oferece uma serie de programas, a gente tem por pratica também, quando chega o aniversário da pessoa, incentivá-la, a gente dá dois ingressos do cinemark a gente tem uma serie de convênios com, é, teatro, cinema, parceria com livrarias, com academias de ginástica, a gente tem os massoterapeutas, tem os programas motivacionais, a gente tem festas comemorativas em determinadas épocas, a gente tem alguns informes que, é, em situações, é, em datas comemorativas, a gente tem semana da saúde que não tem nada a ver com a semana da sipat, a gente		

STRESS		INTERVENÇÃO		OUTROS ASSUNTOS
Fatores Organizacionais/ Sociais	Fatores individuais/ relacionais	O que é	Como é	
		trata de fato, a sipat, inclusive, ela acontece semana que vem. Então a gente tem, além da sipat, uma semana da saúde e uma semana de excelência, onde a gente coloca todos os sistemas de gestão, que é o da qualidade, da saúde, o da segurança e a gente tem varias atividades pra isso. A gente tem a ginástica laboral pra todos, inclusive pros terceiros que,		
			é, é um momento de pausa, é um momento lúdico, né, e que, estimula a interação com os colegas de trabalho.	
ENTREVISTADORA: e o que que você acha que causa <i>stress</i> nos trabalhadores de maneira geral?				
SILVIA: de uma forma geral a mesma coisa				
ENTREVISTADORA: a mesma coisa? Pressão...				
	SILVIA: porque você pode, exatamente, você pode ser um trabalhador de fabrica e você ter o desequilíbrio entre a sua vida pessoal e o seu trabalho, você pode ter lá o seu desequilíbrio na vida familiar você pode se sentir pressionado, é, eu acho que existe um fator que é intrínseco na pessoa, independente, independente do cargo que ela ocupa...			
	ENTREVISTADORA: então você acha que é mais da pessoa mesmo? Do jeito que ela...encara			
	SILVIA: eu acho que é o fator predisponente junto com o fator desencadeante (risos). Existe uma fator predisponente que é intrínseco na pessoa e existe um fator desencadeante que tá ligado a um meio onde ela tá atuando. Que pode ser a escola, provavelmente ela era uma criança estressada quando tava na escola, e ai carrega essa, essa diversa, ansiedade ai que			

STRESS		INTERVENÇÃO		OUTROS ASSUNTOS
Fatores Organizacionais/ Sociais	Fatores individuais/ relacionais	O que é	Como é	
	ela tem, ela carrega ai, pros, pros vários, pras varias fases da sua vida.			
			ENTREVISTADORA: tá, vocês fazem alguma avaliação de stress nesse pessoal? SILVIA: na, quando faz o admissional	
			ENTREVISTADORA: é, ou o periódico...não sei SILVIA: no periódico a gente sempre tem uma conversa, mas a gente não, a gente não coloca dentro de uma ferramenta.	
		A gente fala sobre o sono, a gente fala sobre a alimentação, a gente fala sobre o cigarro sempre, né, (risos), sempre a gente desaconselha, então, existe lá um questionário que a gente preenche ah se faz atividade física, como é que é o sono, se, se demora pra pegar no sono, ou se pega rápido no sono e acorda,		
			esses são o, dá um, um alerta pro médico e a gente faz um aconselhamento dentro desses aspectos, então o periódico é sempre uma oportunidade pra gente (...)	
				(...) o periódico nosso eu, eu fico atônita, porque eu vejo empresas que conseguem marcar vinte exames periódicos, ou vinte exames ocupacional pra um medico num período de quatro horas, é um absurdo
				ENTREVISTADOR A: é
				SILVIA: ou, nos recebemos aqui
				ENTREVISTADOR A: dentro dos exames
				SILVIA: não, a gente recebeu aqui um medico que

STRESS		INTERVENÇÃO		OUTROS ASSUNTOS
Fatores Organizacionais/ Sociais	Fatores individuais/ relacionais	O que é	Como é	
				veio fazer, é, de uma empresa terceira, a gente emprestou uma sala, ele fez oitenta periódicos num dia
				ENTREVISTADOR A: nossa!
				SILVIA: é, eu num tenho ideia de como é que ele faz isso, porque pra nós o periódico é muito mais longo do que uma consulta normal, ah, se você vem aqui porque tá resfriada é uma coisa, se você vem pra fazer periódico é muito mais longo do que, do que uma consulta normal, porque a gente tem, primeiro nosso, o nosso sistema a gente usa o modulo DHS da SAP, você tem que passar pelas varias, as varias telinhas ali, então você tem esse questionário, você tem questionário de vacinação, por exemplo, questionário de exames, etc., e ai você chega lá no final, entre apto e inapto com algum diagnostico. Então, é, a gente sempre trata os exames

STRESS		INTERVENÇÃO		OUTROS ASSUNTOS
Fatores Organizacionais/ Sociais	Fatores individuais/ relacionais	O que é	Como é	
				ocupacionais como uma oportunidade. (...)
				(...) Mas eu tenho a impressão que se a gente aplicasse uma ferramenta no admissional a gente ia recusar muito candidato por isso que a gente...(risos)
				ENTREVISTADOR A: de saúde ou de stress?
	SILVIA: de <i>stress</i> , eu acho que socialmente a gente vive um, uma época atribulada onde as pessoas tem muita expectativa. Os jovens tem a expectativa toda de serem bem sucedidos dentro dessas regras sociais, os mais velhos tem essa, essa, é, chance, eles acreditam "ah eu tenho mais uma chance porque eu já não sou mais tão jovem", então. A novidade sempre traz <i>stress</i> eu acho. Que nem sempre é ruim, <i>stress</i> também, é uma coisa boa, senão nos não estaríamos vivos aqui né, o <i>stress</i> faz parte da seleção natural.			
		ENTREVISTADORA: e, e desde quando que vocês tem essas ações de redução de <i>stress</i> , ou, tanto a massoterapia quanto o...		
		SILVIA: a massoterapia nós começamos em 2000, faz cinco anos agora, então 2007. Né, a massoterapia foi em 2007, os pro, os outros programas, o programa de SPA ele é bem antigo, eu não sei te dizer quando porque ele tem mais de vinte anos com certeza, eu não era gerente		
			ENTREVISTADORA: nossa! Então já é bem cultural	
			SILVIA: é por isso que eu te falo, é tão inserido aqui que eles nunca recusam esse programa	

STRESS		INTERVENÇÃO		OUTROS ASSUNTOS
Fatores Organizacionais/ Sociais	Fatores individuais/ relacionais	O que é	Como é	
			ENTREVISTADORA: é, se fosse uma coisa, né, recente...	
			SILVIA: eu nunca vi um caso de um gerente que "não, eu num quero ir pro SPA, me manda fazer outra coisa, mas no SPA eu não quero ir"	
			ENTREVISTADORA: e você acha que tanto a massoterapia quando o SPA eles funcionam pra reduzir o <i>stress</i> ?	
			SILVIA: eu acho que sim, eu acho que sim (...)	
			SILVIA: (...) eu acho que a massoterapia ela é, assim, o que eu te falei, existem perfis, tem pessoas que não gostam de serem tocadas, que não gostam de massagem, então pra essas pessoas provavelmente não funcionaria, mas a maior parte sim, é um momento de relaxamento, fica lá escutando uma musiquinha calma, e com alguém fazendo massagem lá nos músculos que ficam mais tensionados, eu acho que sim, agora, eu acho que esse lugar onde a gente tá, né, bem no meio da natureza né, é um fator ambiental que ajuda.	
				As unidades a SCI elas tem essa característica de serem muito bem cuidadas né, no sul mesmo a gente tem um, uma unidade que é muito bonita também, a nossa unidade que era a de Curitiba que foi pra (Nome da empresa), era a unidade mais bonita do país, eu achava (risos)
				ENTREVISTADOR A: a senhora sentiu a ida, a perda (risos)...
				SILVIA: é, eu senti, porque era uma unidade muito bonita, mas de uma forma geral são

STRESS		INTERVENÇÃO		OUTROS ASSUNTOS
Fatores Organizacionais/ Sociais	Fatores individuais/ relacionais	O que é	Como é	
				unidades muito bem cuidadas.
	Então eu acho que isso ajuda também numa visão positiva. Assim, a, a grosso modo, a forma como as pessoas encaram a sua vida né, eu li um livro até indicado pelo Ogata "A felicidade verdadeira" eu acho que é o nome do, do livro, é, e eu me lembro desses aspectos, que tem aspectos pessoais mesmo. Se eu não me engano, o otimismo, ele é genético em 50% (risos)			
	ENTREVISTADORA: ah é? Eu não sabia disso não			
	SILVIA: é, é, você nasce já com 50% já de chance de ser otimista ou não. O resto, só 10% tem a ver com o, com o seu, com os acontecimentos. "ah, olha, você tá" sei lá, terminou com seu namorado, você tá prestes a se casar, só dez por cento é que influencia na forma como você vê a sua vida, ou vê o seu mundo e 40% são de coisas que você faz, de pensamentos de atitudes, de...			
	ENTREVISTADORA: nossa, interessante, eu não sabia disso não.			
	SILVIA: é, você pode até ter um, ser um azarado lá, que não nasceu com os, com 50%, num nasceu lá naqueles, num tem um, um grande fator genético de otimismo, mas se você trabalhar em cima disso você pode ter todo o resto a seu favor.			
	ENTREVISTADORA: ahan			
	SILVIA: com as atitudes corretas, com as escolhas corretas			
			ENTREVISTADORA: é interessante. E o que mais a senhora acha que poderia ser feito pra reduzir o stress no trabalho aqui na SCI?	
			SILVIA: olha, não só na SCI, eu acho que de uma	

STRESS		INTERVENÇÃO		OUTROS ASSUNTOS
Fatores Organizacionais/ Sociais	Fatores individuais/ relacionais	O que é	Como é	
			forma geral, é, eu acho que a gente deveria perder o preconceito e começar a trabalhar a espiritualidade. Não, não uma religião, é, específica, né, porque religião é uma escolha, cada um tem que ter a sua com a qual se identifica,	
	<p>mas existe, tem um, um médico austríaco, Viktor Frankl, que ele fala num livro sobre, não me lembro se o nome do livro é "o deus escondido", mas que existe essa angustia, que se você não acredita em nada, tá bom então, você fica angustiado porque você sabe que, sei lá, vai ser esses setenta anos, oitenta anos que você tá aqui e depois você vai desaparecer, e isso te causa uma angustia. Se você acredita em alguma coisa e você não sabe o que é, isso também te traz uma angustia porque você tá indo em direção ao desconhecido, mas de uma forma geral, você tem que ter valores que te norteiam né, esses valores tem que tá ligado a algo maior, no meu entender, né, é, porque assim, nós não estamos falando de valores relativos a locais. Ah, aqui é errado um homem ter mais de uma mulher, mas na África é super certo (risos). Ou no oriente é super certo, nós não estamos falando desses valores, mas quando você fala de valores como responsabilidade, como, temperança, é, esses valores eles tem que ser realmente trabalhados dentro de cada um e são valores que são absolutos, eles tanto servem aqui, como na África, como no oriente médio, como nos estados unidos, como, né. É são valores de respeito ao outro, são valores de respeito e convivência com a natureza, com</p>			

STRESS		INTERVENÇÃO		OUTROS ASSUNTOS
Fatores Organizacionais/ Sociais	Fatores individuais/ relacionais	O que é	Como é	
	<p>o meio ambiente, com você mesmo, você tem que ter uma parte do dia pra que você se escute, né, pra que você é, saiba onde que, pra onde que você ta indo, se é pra lá mesmo que você quer ir, então, eu acho que a gente deveria trabalhar um pouco mais esse, esses aspectos que a gente ignora, é como se, é, se a gente ignorar então é porque eles não existem, então, e eles não existem porque a gente ignora, mas eu tenho uma forte convicção de que tá errado essa nossa forma de atuar. Mesmo em termos médicos né, você vê pessoas que adoecem muito mais facilmente que outras, ou parecem que vivem doentes, né, mas fala "ah, mas são aspectos psicológicos", sim, mas os aspectos psicológicos eles tem que ta ligados a alguma coisa, né, que pode ser a forma como você encara você, o universo.</p>			
				<p>Eu to, eu gosto muito dos audio-livros, de uma forma geral, porque é outra forma de lidar com o stress. Então ao invés de você ficar estressado no transito você escuta..</p>
				<p>ENTREVISTADOR A: põe o livro</p>
				<p>SILVIA: o audio-livro, (risos) que é uma análise dos doze trabalhos de Hércules como uma evolução do homem, como, é,</p>

STRESS		INTERVENÇÃO		OUTROS ASSUNTOS
Fatores Organizacionais/ Sociais	Fatores individuais/ relacionais	O que é	Como é	
				etapas de evolução do homem. E eu achei muito interessante porque o autor cita que na antiguidade as pessoas. Os cidadãos todos faziam parte de alguma irmandade e participavam de simpósios todas as noites pra discussão de aspectos filosóficos. Hoje isso seria considerado uma perda de tempo. Nossa, mas você vai lá de novo? (risos)
				ENTREVISTADOR A: é
				SILVIA: então eu acho que...
				ENTREVISTADOR A: mais aqui no Brasil né, que a gente num tem muito essa cultura nem do estudo, né.
				SILVIA: é verdade, é verdade, assim os jovens começavam a participar desse simpósio aos 14 anos de idade, aos 18 eles se apresentavam pra, pra polis né, pra cidade, pra dizer a forma como ele ia contribuir, ao que veio né, o que que

STRESS		INTERVENÇÃO		OUTROS ASSUNTOS
Fatores Organizacionais/ Sociais	Fatores individuais/ relacionais	O que é	Como é	
				<p>ele queria fazer, qual que era o talento que ele achava que tinha identificado nele mesmo e qual que é a sua proposta de contribuição. E aí ele era aclamado como cidadão ou não, ele voltava lá pro seu mestre, ficava pensando mais um ano, dois anos lá, o tempo que ele precisasse, e ele retornava com uma nova proposta né. Isso sempre acontecia lá por volta dos dezoito anos de idade. Podia ser, a partir dos dezesseis isso já era possível, então o autor fala que Sófocles foi apresentado lá pra polis, ele, é, foi pra ágora lá se apresentar aos 15 anos e foi aclamado como cidadão. E Platão só fez isso aos 23 anos de idade. Eles não se achou preparado até os 23 anos de idade (risos)</p>
				ENTREVISTADOR A: ele pensou bastante (risos)
				SILVIA: ele pensou bastante (risos)
				ENTREVISTADOR

STRESS		INTERVENÇÃO		OUTROS ASSUNTOS
Fatores Organizacionais/ Sociais	Fatores individuais/ relacionais	O que é	Como é	
				A: legal. Você sabe que o meu irmão, eu tenho um irmão de dezoito né, e ele conta assim, que os amigos dele gostam de audio-livro porque eles tem preguiça de ler, tá uma moda entre os adolescentes comprar audio-livro pra não precisar ficar lendo, porque é mais rápido né, você ouvir
				SILVIA: é, assim, se eles escutarem eu acho até muito bom, assim, eu acho muito melhor do que ele ficarem escutando...
				ENTREVISTADOR A: não, quando precisa ler pra escola, então ao invés de comprar o livro compra o audio-livro sabe, que é mais rápido (risos)
				SILVIA: pelo menos é mais saudável do que ficar escutando "eu quero tchan, eu quero tchá, eu quero num sei o que lá"
				ENTREVISTADOR A: com certeza, né, se tiver isso é bem melhor né. (...)
				ENTREVISTADORA: (...) Tá certo. E, mas assim, em termos de, de intervenção assim, que que a senhora pensa que mais poderia ser feito...?

STRESS		INTERVENÇÃO		OUTROS ASSUNTOS
Fatores Organizacionais/ Sociais	Fatores individuais/ relacionais	O que é	Como é	
			SILVIA: eu acho que é, a intervenção...	
			ENTREVISTADORA: ou de maneira geral	
			SILVIA: a intervenção filosófica ela seria a mais efetiva das intervenções, seria ousado, é, teria que ter um trabalho de convencimento grande, eu acho que, uma remodelação social pra que as pessoas encarassem isso com seriedade, porque, eu vejo até nas escolas (...)	
				(...) É, que, que faculdade você fez? Onde você fez psicologia?
				ENTREVISTADOR A: na USP, na USP mesmo
				SILVIA: psicologia, é quanto tempo você teve de filosofia?
				ENTREVISTADOR A: nenhum
				SILVIA: tá vendo, o médico, num sei agora, porque eu já sou formada há trinta anos, mas outro dia eu tive uma discussão com um medico sobre. Ah ele acha que gerente de saúde tem que ser um médico. E eu não acho isso, acho que isso é corporativismo alias. Porque eu acho que tem pessoas dentro da área da saúde com uma excelente visão de saúde e que não necessariamente sejam médicos. Eu acho que o médico

STRESS		INTERVENÇÃO		OUTROS ASSUNTOS
Fatores Organizacionais/ Sociais	Fatores individuais/ relacionais	O que é	Como é	
				é um bom candidato, mas não a única possibilidade. É, mas o médico, ele pontuou, mas o médico é o único que tem uma, é formação em todas as áreas da saúde, eu achei isso de uma forma assim (risos) eu falei assim, todas as áreas que você conhece, né, porque eu por exemplo, não tive nada de filosofia, e alias
				ENTREVISTADOR A: psicologia...e mesmo que tivesse você não conhece, você pinela né
				SILVIA: psicologia não, eu tive psiquiatria
				ENTREVISTADOR A: você não aprofunda né
				SILVIA: não e você quer saber, assim, que se você queria faltar em alguma aula, você podia faltar em psiquiatria, por exemplo, que era considerada perfumaria. Era algumas aulas que a gente chamava de perfumaria. Ética médica dentro da faculdade, é de

STRESS		INTERVENÇÃO		OUTROS ASSUNTOS
Fatores Organizacionais/ Sociais	Fatores individuais/ relacionais	O que é	Como é	
				certa forma, perfumaria. Eu tive a sorte de ter um professor muito bom que trazia casos muito interessantes, então é, ninguém faltava nas aulas porque as aulas eram muito interessantes. Mas de uma forma geral, é assim
				ENTREVISTADOR A: perfumaria né
				SILVIA: é um curso muito breve, e ai se espera, olha, sai um garoto da faculdade. Eu sai da faculdade com 23 anos. Bem ai fui fazer residência, tudo mais, mas, terminei a faculdade com 23 anos, "licença para matar", é o que a gente chama (risos).
				ENTREVISTADOR A: saiu licenciada já
				SILVIA: e você pode interagir, ah, com as familiar, quer dizer, você vai dar diretrizes que as pessoas valorizam quando vem de um médico. Você vai dar diretrizes, você vai dar notícia de morte sem nenhum preparo. Nunca eu

STRESS		INTERVENÇÃO		OUTROS ASSUNTOS
Fatores Organizacionais/ Sociais	Fatores individuais/ relacionais	O que é	Como é	
				tive uma aula de, ah, aspectos do luto, do que que você tá causando na pessoa quando você dá né, a reação de luto. Isso daí nunca me ensinaram né, na escola, na verdade. (...)
	(...) Então hoje eu acho que falta pra nós já uma formação filosófica. Esse médico, Viktor Frankl, não sei se você já leu alguma coisa dele			
	ENTREVISTADORA: não			
	SILVIA: ele fundou a logo terapia, que era considerada lá, a terceira escola de terapia austríaca, lá, é, e o livro mais famoso dele acho que é "em busca de sentido" se eu não me engano, né, que ele escreveu, ele, ele ficou num campo de concentração, ele era judeu, ficou num campo de concentração e se colocou dentro do campo como observador. Percebeu que as pessoas que tinham significado na vida conseguiam lidar melhor com as atrocidades que aconteciam né, aquelas que tinham uma razão pela qual viver, ou pra onde voltar, né, elas tinham, é, um, um, sentiam mais força interior do que as outras. Eu acho que isso é o que a gente precisa buscar, realmente, um significado que te norteie, então, não importa o que você tá passando agora, tudo que você tá passando. Ah, você vai ver como circunstancial porque o que te interessa é o seu norte, é pra onde você tá indo. (...)			

STRESS		INTERVENÇÃO		OUTROS ASSUNTOS
Fatores Organizacionais/ Sociais	Fatores individuais/ relacionais	O que é	Como é	
				SILVIA: (...) E esse médico, ele tinha ,ele era médico, era neurocientista, ele tinha um doutorado em medicina e depois ele fez faculdade de filosofia e fez um doutorado em filosofia e num dos livros dele, ele fala assim, olha mas eu nunca conto pra ninguém que eu tenho um doutorado em filosofia porque nenhum austríaco vai dizer assim, ah, o Viktor, ele tem dois doutorados, ninguém vai dizer isso, vão dizer assim, ah, o Viktor, ele é só meio médico (risos)
				ENTREVISTADOR A: (risos)
	SILVIA: então eu acho que a gente tem um, tem um preconceito filosófico que a gente deveria romper esse preconceito e entender que esse é um aspecto nosso, um aspecto humano que tem que ser melhor trabalhado mesmo.			
			ENTREVISTADORA: mas a senhora pensa nisso de, alguma coisa pra ser feito dentro da empresa...	
			SILVIA: é. Eu penso nisso como uma forma, eu acho que o autoconhecimento deveria ser mais trabalhado dentro da empresa.(...)	
				(...) E alguém me falou, acho que foi o médico da Avon, se eu não me

STRESS		INTERVENÇÃO		OUTROS ASSUNTOS
Fatores Organizacionais/ Sociais	Fatores individuais/ relacionais	O que é	Como é	
				engano, não sei se a Avon tá nos seus...
				ENTREVISTADOR A: não, eu conheci um, era (Nome), mas ele saiu já, ele tava na Avon uns três anos atrás...
				ENTREVISTADOR A: eu acho que a Avon também tem um programa de qualidade de vida, eu não me lembro como é estruturado o programa, mas parecia ser, eles tem varias ações pelo menos de promoção de saúde, isso tenho certeza que eles tem. E o médico da Avon me disse. Ah, foi da Avon? Bom agora já to confundindo porque era uma reunião de médicos...
				ENTREVISTADOR A: Avon, natura...
				SILVIA: não, não era da natura, com certeza, só não sei se foi o médico da Avon ou a médica do McDonalds que me falou que a empresa ia trazer um programa pra estimular o autoconhecimento. Ai eu acho que é realmente, a gente vai de fato cutucar o stress.
				ENTREVISTADORA: entendi, interessante
	SILVIA: ou, a minha opinião tá, e talvez esteja alinhada com a sua porque você tem uma formação em psicologia, nunca está no outro, o stress nunca tá fora de você, o seu problema nunca tá fora de você, a antipatia que você			

STRESS		INTERVENÇÃO		OUTROS ASSUNTOS
Fatores Organizacionais/ Sociais	Fatores individuais/ relacionais	O que é	Como é	
	tem com o outro nunca tá no outro, na verdade o ponto é sempre interno, né. Então eu acho que a gente tem que trabalhar mais isso, é você ter esse autoconhecimento e você saber lidar com isso, com essas angustias. Quando a gente aprender isso ai, eu acho que a gente vai resolver o <i>stress</i> na empresa, na vida pessoal, na sociedade			
			ENTREVISTADORA: seria um desafio implantar alguma coisa assim	
				SILVIA: seria um desafio implantar isso dai inclusive em termos sociais, né, não só na empresa, se você pensar, é fácil você entender porque que um jovem que vive na favela, tal, se droga, porque, é fácil você imaginar porque que ele quer uma realidade alternativa né, agora, é mais difícil você entender porque que um jovem de classe média, ou de classe alta, precisa se drogar se na verdade ele tem tantas oportunidades ou tem, é, é, mesmo dentro de casa, nem sempre eles vem de uma família desestruturada, isso é um pouco, é, um padrão que a

STRESS		INTERVENÇÃO		OUTROS ASSUNTOS
Fatores Organizacionais/ Sociais	Fatores individuais/ relacionais	O que é	Como é	
				gente colocou. Ô, o cara vem de pais separados, não, não necessariamente. Porque que ele precisa de uma fuga? Porque que ele precisa de uma, realidade alternativa?
			ENTREVISTADORA: e qual, qual você acha que é a relação, né, voltando pras ações que vocês já tem, dessas ações com a qualidade de vida no trabalho.	
			SILVIA: das ações que a gente já tem?	
			ENTREVISTADORA: isso, de redução do stress	
			SILVIA: é, eu tenho certeza que elas melhoram a qualidade de vida no trabalho, as pessoas valorizam bastante isso aqui	
			ENTREVISTADORA: elas usam, frequentam?	
			SILVIA: ah usam, nossos programas são bem frequentados, a gente esse ano já teve varias ações	
		(...)A gente tem um cronograma principalmente pra ações de saúde, né, como campanha de vacinação, a campanha contra o câncer de pele que tá acontecendo agora, a campanha anterior foi a campanha da boa visão porque, a gente traz um consultório de oftalmologia e atende e, é...		
		ENTREVISTADORA: faz exame de visão...		
		SILVIA: é, faz exame, mas é um exame completo de visão, é, daquele que mede a pressão, que num vai só, não é o exame do oculista, que vai ver só o óculos, né. (...)		
				(...) Mas ah, eu, assim, programas que eu gostaria de implantar vai, e ainda não estruturei isso, programa, assim, café filosófico, a (Nome da empresa), você vê, não é uma

STRESS		INTERVENÇÃO		OUTROS ASSUNTOS
Fatores Organizacionais/ Sociais	Fatores individuais/ relacionais	O que é	Como é	
				coisa tão difícil. A (Nome da empresa) já faz isso e eu tenho inveja, eu confesso que eu tenho inveja (risos)
				ENTREVISTADOR A: (risos) a estrutura que eles tem lá é bem bacana
				SILVIA: então
				ENTREVISTADOR A: e a disseminação, né, que transmite pela rede cultura...
				SILVIA: esse programa que eu gostaria de imitar, de fato e espero poder fazê-lo em breve ainda, mas é, outros programas que eu, que eu acredito que sejam. (...)
				(...) Eu não acho, por exemplo, alguma, a própria (Nome da empresa), não, a (Nome da empresa2), por exemplo, tem academia interna. Esse sinceramente não é um programa que me atraia. Porque eu já visitei várias empresas que tinham academia interna. Você acaba, é, trazendo, vai trazer academia internamente aquelas pessoas, e nós já tivemos em uma de nossas unidades, aquela de Curitiba que eu te falei que ficamos com pena de perder. Você acaba atraindo as pessoas que já gostam de exercício. Você não consegue atrair aqueles que não, não, ai você atrai por um curto período. Mas tudo é desculpa pra não ir, quando a pessoa não tá motivada...(risos)
				ENTREVISTADORA: não tem jeito
				SILVIA: tudo é desculpa pra não comparecer.
		A gente hoje tem um, uma consultoria que cuida de um grupo nosso de corretores e		

STRESS		INTERVENÇÃO		OUTROS ASSUNTOS
Fatores Organizacionais/ Sociais	Fatores individuais/ relacionais	O que é	Como é	
		caminhantes,		
			mas ainda assim quando a pessoa não está, é, apta pra aquele tipo de comportamento. Olha, morre o cachorrinho do vizinho, você guarda luto, você fala, ah num vou fazer ginástica hoje né, morreu coitado.	
			ENTREVISTADORA: não vou fazer ginástica hoje (risos)	
			SILVIA: (risos) ele morreu e eu vou lá, então esse não é o tipo de programa que eu inveje porque eu acho que da muita manutenção, dá, é, é um programa caro, você manter academia, você tem muito período, é, da academia vazia, você tem um, é, longos períodos ai depois todo mundo se atola junto no final do expediente ou no começo do expediente, no meio fica tudo vazio, então esse tipo de programa, sinceramente não me atrai embora eu saiba que a atividade física, é, deva fazer parte do seu tratamento de <i>stress</i> , mas a gente procura estimular pra que as pessoas façam atividade física, não necessariamente também ir na academia.	
		A gente tem convenio com várias academias,		
			mas não não necessariamente você precisa ir numa academia pra fazer atividade, você pode sair pra dançar, você pode caminhar com seu cachorro, tudo serve (risos). Eu tenho um amigo ortopedista que fala que pra quem vive deitado na cama, até se mexer na cama é exercício, então...	
				ENTREVISTADOR A: não, nesses dias acho que passou no fantástico, acho que era, puderam uma aparelhagem super complexa lá da unifesp pra medir nível de metabolismo de uma pessoa, num dia normal e num dia que ela num usa elevador, nem escada, nem escada rolante e anda, vai, desce

STRESS		INTERVENÇÃO		OUTROS ASSUNTOS
Fatores Organizacionais/ Sociais	Fatores individuais/ relacionais	O que é	Como é	
				um ponto antes e sobe...
				SILVIA: anda um pouquinho
				ENTREVISTADOR A: um ponto depois, deu mil, mil calorias de diferença, assim. Deu um nível absurdo
		SILVIA: nós já tivemos aqui uma época que nós distribuimos um pedômetro também		
			...teve uma época que o pedômetro era, era muito moda né, mas ai a gente viu que ficou uma coisa meio moda mesmo, quer dizer, a pessoa usa lá alguns dias depois começa a, quando vê a má notícia	
				ENTREVISTADOR A: veio por curiosidade, ai né, é, realmente é isso (risos), eu faço pouco exercício.
				SILVIA: (risos) eu mesma fiquei atônita, porque eu me considerava, não, porque eu levanto várias vezes, né, eu me movimento tal, e ai tinha saído um artigo do nível de que tinha que ser melhorado de um asilo na flórida, que eles partiram de uma caminhada muito pequenininha, os velinhos lá, se movimentavam muito pouquinho e quando eles aumentaram só um

STRESS		INTERVENÇÃO		OUTROS ASSUNTOS
Fatores Organizacionais/ Sociais	Fatores individuais/ relacionais	O que é	Como é	
				pouco lá o número de passos por dia com o uso do pedômetro, eles fizeram lá os velhinhos caminhar, é, melhorou muito a, a autoestima dos velhinhos, o nível de doença caiu, tal, e quando eu medi eu tava naquele nível inferior do velhinhos doentes (risos)
				ENTREVISTADOR A: ai! (risos)
				SILVIA: eu falei, eu ando menos do que o velhinho doente da flórida!
				ENTREVISTADOR A: mas tem que ver que o velhinho só faz isso né, você faz um monte de outras coisas (risos)
				SILVIA: (risos) então, assim o pedômetro é uma coisa legal né, é baratinho pra você ter, mas as pessoas não utilizam por um tempo, mesmo porque as pessoas tendem a fugir desses indicadores
		ENTREVISTADORA: vocês faziam como, vocês distribuíam pra quem queria, pra empresa inteira, como...		
		SILVIA: não, nós distribuímos primeiro pros gerentes, né, compramos uma leva de pedômetro primeiro e distribuímos pra gerente		
		ENTREVISTADORA: e ficou com eles...		
		SILVIA: ficou, ficou,		
			e deve ter jogado for, a guardado na gaveta, deve ter esquecido	
		já faz tempo isso, acho que foi em 2004, ou 2005 que nós fizemos isso, quando nós		

STRESS		INTERVENÇÃO		OUTROS ASSUNTOS
Fatores Organizacionais/ Sociais	Fatores individuais/ relacionais	O que é	Como é	
		reestruturamos o programa de qualidade de vida foi em 2004, porque o programa não tinha nome, tinha várias ações soltas, e tal, então nós colocamos, batizamos ele com o nome de (Nome do programa) colocamos as ações, mantivemos o conceito de pilares que já existia desde 97, esse conceito, nós temos quatro pilares dentro do programa de qualidade de vida		
		ENTREVISTADORA: que são...?		
		SILVIA: um é motivacional, que é as ações exatamente de autoconhecimento, seu relacionamento social, o seu desenvolvimento, pessoal, a conscientização, que são ações de cidadania né, ações realmente ligadas as outras pessoas mas num sentindo mais altruísta do que o motivacional, o meio ambiente, que a gente tem várias ações aqui de proteção ao meio ambiente.		
			E eu falo, sempre o mais importante é a saúde física e mental, mas a gente não tem nenhum pilar mais importante. No desenhinho eles estão do mesmo tamanho, não tem nenhum mais grosso (risos)	
		ENTREVISTADORA: tá e o motivacional vocês fazem parceria com o Rh, ou acaba ficando mais com vocês?		
		SILVIA: nós somos Rh né.		
		ENTREVISTADORA: não, mas com a área de treinamento, que eu imagino...		
		SILVIA: algumas coisas a gente utiliza		
		ENTREVISTADORA: geralmente, vai pro lado de treinamento...		
		SILVIA: algumas coisas a gente utiliza a área de treinamento, mas são as coisas...		
		ENTREVISTADORA: mas são vocês que determinam a...		
		SILVIA: são...		
		ENTREVISTADORA: solicitação		
				é o que eu falei assim mesmo, o que eu morro de inveja mesmo é o programa de café filosófico da Nome

STRESS		INTERVENÇÃO		OUTROS ASSUNTOS
Fatores Organizacionais/ Sociais	Fatores individuais/ relacionais	O que é	Como é	
				da empresa (risos)
				ENTREVISTADOR A: e não é difícil de fazer também né
				SILVIA: você vê, é tem que ter um investimento...
				ENTREVISTADOR A: precisa de espaço...
				SILVIA: um espaço mas que poderia ser até no final da tarde, eu não sei qual que é a periodicidade que eles fazem isso
				ENTREVISTADOR A: acho que é semanal...eu não sei por que é um programa da cultura, inclusive né, ele passa na cultura, por isso que eu acho que é semanal, ou mensal...
				SILVIA: eu pensei que fosse interno da Nome da empresa
				ENTREVISTADOR A: não, passa na rede cultura, é aberto a população, aberto aos funcionários e a população
				SILVIA: é, isso eu sei porque já recebi algum convite
				ENTREVISTADOR A: é, mas passa na rede cultura, tem todos gravados, é

STRESS		INTERVENÇÃO		OUTROS ASSUNTOS
Fatores Organizacionais/ Sociais	Fatores individuais/ relacionais	O que é	Como é	
				bem interessante sim
				SILVIA: é bem bacana
		ENTREVISTADORA: certo, e a área de vocês você falou que tá ligada ao Rh, né?		
		SILVIA: isso		
		ENTREVISTADORA: ela, ela é um braço do Rh, como é que tá na estrutura?		
		SILVIA: nos estamos dentro do, do, do Rh corporativo, né, é, é o CHR EHS a nossa área então o CHR é corporate human resource e o EHS é environment, é porque a mesma coisa nas outras áreas né, é environmental protection health and safety		
		ENTREVISTADORA: tá, mas aí vocês estão no mesmo nível, ou vocês estão subordinados ao Rh?		
		SILVIA: estamos subordinados e somos parte do Rh		
		ENTREVISTADORA: e aí o Rh ele tá ligado direto a presidência?		
		SILVIA: a diretoria de Rh		
		ENTREVISTADORA: a diretoria de Rh que tá ligada a presidência		
		SILVIA: direto a presidência, exatamente		
		ENTREVISTADORA: eu pergunto porque as vezes faz diferença né, as vezes a área de saúde é uma área de, é, como é que fala, é, nossa fugiu a palavra, de...como se fosse uma consultoria, uma área...		
		SILVIA: não, nós ainda, nós estamos reestruturando nossa área de saúde, que nós vamos ter, a governança com o EHS que é onde eu fico e o delivery, né, que é o operacional, com o GSS que é o global share service que é a área de entrega, mas que é a mesma no cluster, nas outras Américas. Então o serviço médico vai ser unificado de tal forma que a gente vai estar dentro da mesma área no mundo inteiro, então nós já começamos, primeiro, ações padronizadas, a troca das best practices, e a, e grupos de discussão, o que é bastante rico pra gente		
		ENTREVISTADORA: aí com médico do mundo inteiro?		

STRESS		INTERVENÇÃO		OUTROS ASSUNTOS
Fatores Organizacionais/ Sociais	Fatores individuais/ relacionais	O que é	Como é	
		SILVIA: do mundo todo		
		ENTREVISTADORA: que legal. E eles tem programa de qualidade de vida?		
		SILVIA: tem, tem		
		ENTREVISTADORA: que lá na (Nome da empresa) eles falaram que não, que o pessoal vem da Europa, vem e fala, nossa que que é isso?		
		SILVIA: não a Alemanha tem bastante coisa		
		ENTREVISTADORA: porque pelo que ela disse lá eles num precisavam né, você tem um sistema de saúde muito bom e que...		
		SILVIA: não, e na Alemanha eles valorizam muito os programas de health promotion é, de social counseling		
		ENTREVISTADORA: com outro nome né, mas voltado pra promoção da saúde?		
		SILVIA: não, mas eles tem várias ações também, é, de anti <i>stress</i> , lá do, mental wellbeing que eles chamam		
		ENTREVISTADORA: é interessante		
				SILVIA: é interessante mesmo por que é, eles gostaram daquilo que a gente tem, e a gente tem discutido inclusive porque vai ter um menu internacional. Ah, eu quero fazer um programa aqui de, é, cromoterapia, eu quero que todas as paredes sejam azuis, eu posso? Não, só se tiver no menu, lá, e tiver realmente uma razão científica. Se você falar assim, não olha
				ENTREVISTADOR A: legal
				SILVIA: não,

STRESS		INTERVENÇÃO		OUTROS ASSUNTOS
Fatores Organizacionais/ Sociais	Fatores individuais/ relacionais	O que é	Como é	
				realmente você transformar as paredes em azul, todas azuis...(risos)
				ENTREVISTADOR A: e vai unificar o mundo inteiro é...
				SILVIA: nós estamos começando esse programa agora, posso te falar daqui há algum tempo, mas eu acho que vai ser uma coisa bem interessante
				ENTREVISTADOR A: é interessante, mas nossa, é...um monstro né
				SILVIA: (risos)
				ENTREVISTADOR A: gigante
				SILVIA: é, você já vê, pra começar um programa de saúde do viajante. Que é uma troca de experiências porque os europeus, por exemplo, quando vem pra São Paulo, eles já acham que tem que tomar vacina de hepatite B, vacina contra febre amarela
				ENTREVISTADOR A: acha que vem pro meio do mato né
				SILVIA: e que, exatamente, e, é, e na verdade, assim, eles tem algumas

STRESS		INTERVENÇÃO		OUTROS ASSUNTOS
Fatores Organizacionais/ Sociais	Fatores individuais/ relacionais	O que é	Como é	
				orientações, mas se eles vem pra área urbana de São Paulo
				ENTREVISTADOR A: não precisa
				SILVIA: não. Ele precisa tomar cuidado com a carteira dele (risos)
				ENTREVISTADOR A: transito, esse tipo de coisa né
				SILVIA: ele tem que tomar cuidado com a segurança pessoal, em muitos aspectos que as vezes eles não tão. O europeu lá ele desce da calçada
				ENTREVISTADOR A: atravessa a rua
				SILVIA: ele desce da calçada, exato, lá ele desce da calçada os carros param, se ele fizer isso aqui ele vai morrer (risos)
				ENTREVISTADOR A: (risos)
				SILVIA: com isso assim, eles precisam ser realmente pajeados, porque eu acho que eles tem isso tão no automático, vou atravessar a rua que todo mundo, aqui...
				ENTREVISTADOR A: é como a gente né, a gente via pra

STRESS		INTERVENÇÃO		OUTROS ASSUNTOS
Fatores Organizacionais/ Sociais	Fatores individuais/ relacionais	O que é	Como é	
				<p>algun lugar do mundo onde, onde, ah, você vai pro sul mesmo do Brasil, gramado, que eu fui pouco tempo atrás, você vai atravessar a rua você põe o pé o carro para. Ai eu levava um susto porque eu, eu parava na calçada assim, ai o carro tava vindo ele parava, eu, ai que bonitinho ele vai parar pra eu atravessar (risos) e ele tava longe, sabe, e parava pra eu atravessar. Ai eu falava, bom, agora vou atravessar, tinha vez que eu nem ia atravessar mas eu tava parada perto da faixa e o carro parava, ai eu falava, não, vou atravessar por respeito, então ai você chega em São Paulo você leva um susto</p>
				<p>SILVIA: (risos) é verdade e no rio de janeiro então. Eles são capazes de passar em cima, dar marcha ré e passar de novo</p>
				<p>ENTREVISTADOR A: eu tava lá no rio né, nossa,</p>

STRESS		INTERVENÇÃO		OUTROS ASSUNTOS
Fatores Organizacionais/ Sociais	Fatores individuais/ relacionais	O que é	Como é	
				impressionante como eles correm, vão costurando todos os carros, nossa, dá medo. Não sei como não acontece mais acidente lá.
				SILVIA: e ainda agora, como eles reforçaram muito a segurança né, naqueles programas, em Niterói ficou um inferno né, porque eles aumentaram mais de 500% a violência em Niterói
				ENTREVISTADOR A: ah é? Eu não sabia
				SILVIA: é porque colocaram polícia nas favelas, o rio ficou um lugar, você foi no rio você não se sentiu mais segura?
				ENTREVISTADOR A: muito, mais segura que em São Paulo
				SILVIA: mais segura que em São Paulo, mas não era assim, até bem pouco tempo atrás, né
				ENTREVISTADOR A: e eu fui no complexo do alemão, conhecer...
				SILVIA: então, mas até pouco tempo

STRESS		INTERVENÇÃO		OUTROS ASSUNTOS
Fatores Organizacionais/ Sociais	Fatores individuais/ relacionais	O que é	Como é	
				atrás quando foi , eu fui pro rio a última vez faz uns dois anos, eu não me senti segura não. Pelo contrário, assim, me senti mais insegura do que em São Paulo, mas agora com, com todas essas medidas policiais e tudo mais
				ENTREVISTADOR A: nossa, andar a noite, tranquilo
				SILVIA: você tá se sentindo mais segura, só que assim, eles é igual quando você passa radiazol na sua casa, as baratas vão pra outro lugar (risos)
				ENTREVISTADOR A: (risos)nossa, eu não sabia disso não, que Niterói tava assim
				SILVIA: 550% pra ser mais precisa, eles aumentaram a violência
				ENTREVISTADOR A: nossa, é capaz do pessoal mudar pra lá né, os bandidos todos...
				SILVIA: é porque eles foram perseguidos no rio, aquele era o metié deles, então...
				ENTREVISTADOR A: nossa, não sabia

STRESS		INTERVENÇÃO		OUTROS ASSUNTOS
Fatores Organizacionais/ Sociais	Fatores individuais/ relacionais	O que é	Como é	
				não, interessante saber disso. Bom, eu acho que, do que eu tinha pra perguntar era isso, tem mais alguma coisa que a senhora queria falar sobre <i>stress</i> ?
				SILVIA: não, acho que até a gente teve uma conversa bem solta
				ENTREVISTADOR A: acabei tomando mais tempo da senhora do que eu tinha prometido
				SILVIA: não, eu não sou tão estressada assim, não se preocupe
		ENTREVISTADORA: (risos) e a senhora falou que vocês procuram fazer uma coisa voltada pra promoção da saúde né		
		SILVIA: tem uma coisa que eu acho que ajudou bastante no <i>stress</i> e isso a gente tem, não tenho certeza se já faz uns dez anos que a gente tem, talvez até mais, (...) Na fábrica isso só não é possível porque você tem uma linha de produção, mas os administrativos tem um horário flexível, então você tem um horário de miolo, na verdade o nosso expediente começa sete e meia da manhã e, por causa da compensação de ponte e feriado acho que vai até as 5:26 se eu não me engano, cada ano...		
		ENTREVISTADORA: seis...		
		SILVIA: é porque cada ano os minutos são diferentes, você tem os minutos de compensação lá né, então, cada ano é diferente, acho que esse ano nós estamos no cinco e vinte e seis, se eu não me engano, que aqui são 44 horas semanais, que a gente faz, mas, é, o fato de você ter um horário		

STRESS		INTERVENÇÃO		OUTROS ASSUNTOS
Fatores Organizacionais/ Sociais	Fatores individuais/ relacionais	O que é	Como é	
		flexível, então eu posso chegar, chego as oito e meia e saio depois. Ou eu chego as oito e meia hoje, vou sair as cinco e vinte e cinco, mas amanhã eu...		
		ENTREVISTADORA: você compensa		
		SILVIA: eu compenso, então essa flexibilidade eu acho interessante e a possibilidade de home Office pra maior parte dos administrativos que a gente tem uma mobilidade corporativa,		
				por exemplo, eu fiz uma cirurgia em janeiro. Eu tive um problema no pâncreas e fiz uma cirurgia. Eu, eu não precisava ficar afastada dois ou três meses, então eu num, se eu fosse pro INSS eu, o tempo de marcar perícia, pra você marcar perícia hoje no INSS você já tá demorando uns dois meses, né, então quinze dias eu tirei de licença médica normal, os outros quinze dias eu trabalhei em casa porque era, é perfeitamente plausível, é só você ter um acesso a internet em casa que você consegue trabalhar...
			ENTREVISTADORA: e ai eles podem fazer home Office o quanto quiserem?	
			SILVIA: é, você tem que ter um acordo com a sua chefia, você tem um programa de metas pra você cumprir, algumas funções, em algumas funções isso é mais difícil, em outras funções isso é mais tranquilo e depende de uma organização, mas isso	

STRESS		INTERVENÇÃO		OUTROS ASSUNTOS
Fatores Organizacionais/ Sociais	Fatores individuais/ relacionais	O que é	Como é	
			eu acho que contribui muito pra redução de stress. Se eu sou uma jovem mãe e tenho que levar meu filho ao pediatra, eu num preciso ficar louca, nem estressada, nem pedindo pra sogra, ou pra...eu faço isso e depois eu faço um acordo com a minha chefia, olha eu vou repor dessa e daquela forma, pra isso a gente não tem stress mesmo.	
		ENTREVISTADORA: tá, e como é que fica o ponto, porque aí...		
		SILVIA: a gente não tem ponto		
		ENTREVISTADORA: e aí os cinco e vinte e seis? (risos)		
		SILVIA: isso aí é (risos) isso é teoricamente...a gente não tem ponto aqui		
		ENTREVISTADORA: porque o seis tão preciso, assim seis?		
		SILVIA: a gente tem um programa...		
		ENTREVISTADORA: falei, nossa, eles têm que passar o cartão cinco e vinte e sete		
		SILVIA: que chama "nosso tempo", que é exatamente o gerenciamento aí do seu tempo.		
		ENTREVISTADORA: e tá dentro da qualidade de vida?		
		SILVIA: não, esse programa não, já é mais antigo ainda até do que, do que o programa de qualidade de vida.		
			Eu acho que ele contribui muito pra qualidade de vida, do, do funcionário de uma forma geral essa flexibilidade porque ele num tem que ficar super angustiado	
				(...) ah cheguei, na verdade, ó, eu sei que quando eu entrei na empresa era sete e meia e parecia incrível, acho que eu tinha algo rebelde no meu inconsciente, eu nunca conseguia chegar sete...porque a gente passava o cartão na catraca e

STRESS		INTERVENÇÃO		OUTROS ASSUNTOS
Fatores Organizacionais/ Sociais	Fatores individuais/ relacionais	O que é	Como é	
				dava o horário que você entrava. Ai você tinha que justificar. Dava sete e trinta e três, sete e trinta e um, você tinha que justificar, isso era assim no passado.
			Depois com o programa nosso tempo, isso foi totalmente extinto e acho que hoje isso dai realmente contribuiu pra melhorar muito a, a vida das pessoas.	
				Uma outra coisa que foi muito bacana, essa eu gostei muito, assim, participei, tive o privilégio de participar bem ativamente dessa opção foi a SCI ter aderido ao programa de empresa cidadã antes da lei, então a gente passou, a licença maternidade passou a ser seis meses aqui que é diferente do mundo todo, nos estados unidos eles tem uma licença maternidade curtíssima, é enxutíssima
				ENTREVISTADOR A: eles não param nem pra almoçar né, vai parar pra cuidar do filho (risos)
				SILVIA: é, na Europa alguns países tem um exagero também, tem dois anos, até

STRESS		INTERVENÇÃO		OUTROS ASSUNTOS
Fatores Organizacionais/ Sociais	Fatores individuais/ relacionais	O que é	Como é	
				três anos
				ENTREVISTADOR A: nossa.
				SILVIA: é, na Suécia acho que é possível você ficar até três anos afastada. Dois anos você recebe integral e depois o terceiro ano acho que é opcional, esse eu não sei se você recebe ou não, ou se você recebe, eu sei que o integral você não recebe
				ENTREVISTADORA: interessante
				SILVIA: mas talvez, então, mas eles tem programa inclusive de incentivo pro retorno ao trabalho da mulher, depois de dois anos de afastamento, então eu acho que esse tipo de, é, assim, valorizou o trabalho feminino, mostrou que a empresa não tem nenhum interesse assim, ah, mulher jovem, grávida, ah, quando voltar você já era. Né, teve, mostrou uma visão mais, ah, humanitária mesmo, né, com uma visão social, quer dizer, as mulheres vão

STRESS		INTERVENÇÃO		OUTROS ASSUNTOS
Fatores Organizacionais/ Sociais	Fatores individuais/ relacionais	O que é	Como é	
				continuar tendo filhos porque a gente precisa dos filho né, senão nós vamos ficar um pais muito velho (risos) muito rápido. Então eu acho que essas coisas contribuíram também, dentro do tempo pra que a gente...
ENTREVISTADORA: aproveitar, uma coisa que eu não perguntei, como você acha que é o nível de <i>stress</i> dentro da SCI? Você falou que vocês não fazem uma medida, né, mas vocês conversam, como que você acha que tá o nível de <i>stress</i> ?				
			SILVIA: eu acho que em termos, se você vai, é, medir em termos das outras empresas e da SCI, eu não vejo assim, grande diferença, talvez a gente, as pessoas aqui sempre falam, ai, to stressada, e num é verdade, se você aplicasse a, as ferramentas você ia ver que elas ficam muito mais stressadas quando elas saem daqui. É que existe um, uma tendência da gente a reclamar sempre, quando tá aqui, to reclamando que to aqui, quando to fora daqui eu to reclamando porque eu to fora daqui	
			ENTREVISTADORA: porque eu num to lá	
			SILVIA: de uma forma geral eu acho que a gente tem um bom trabalho, é, tem um nível de <i>stress</i> mas é um nível de <i>stress</i> perfeitamente gerenciável, né, de uma maneira geral (...)	
		(...) em um ou outro setor, quando a gente identifica um problema a gente entra em contato com o Rh e ai a gente faz um trabalho de clima organizacional, direcionado lá pra aquele setor.		
		ENTREVISTADORA: tá, então tem esse trabalho mais, é...		
		SILVIA: tem, a gente estuda o absenteísmo, ai se você vê que determinado setor tem um		

STRESS		INTERVENÇÃO		OUTROS ASSUNTOS
Fatores Organizacionais/ Sociais	Fatores individuais/ relacionais	O que é	Como é	
		numero de afastamentos maiores do que no outro, então primeiro se estuda as condições ergonômicas e as condições de clima organizacional também		
		ENTREVISTADORA: e ai vocês fazem um contato ai com o Rh...		
		SILVIA: é, porque tem um Rh específico, tem um responsável de Rh, responsável por cada área, né, ai a gente faz um contato e eles normalmente fazem um trabalho em cima disso		
		ENTREVISTADORA: de que? Como é que é esse trabalho?		
		SILVIA: é variável porque depende da região e depende, pode ser desde, é, uma dinâmica de grupo dentro de um workshop, tentando integrar todas as partes, então, já tivemos esse tipo de trabalho, até participamos de algo assim, administração de conflitos, manda o gestor fazer determinados treinamentos, um deles é administração de conflitos (...)		
	(...) porque alguns gestores também tem uma ideia de administrar pelo conflito, né, existe um estilo de gestão assim, que a gente não gosta (risos) desse estilo de gestão			
	ENTREVISTADORA: só eles gostam né, a única pessoa que gosta é ele			
			SILVIA: (risos) é verdade. Então eu acho que, de uma forma geral a gente até, até que tem um nível compatível, vai, mas eu tenho certeza que a gente tem oportunidade ai pra melhorar mas a sociedade como um todo tem uma oportunidade ai pra melhorar (risos)	
				ENTREVISTADOR A: certo.

ANEXO J – Mapa Dialógico
Entrevista com Carlos na LCP

STRESS		INTERVENÇÃO		OUTROS ASSUNTOS
Fatores Organizacionais/ Sociais	Fatores individuais/ relacionais	O que é	Como é	
		ENTREVISTADORA: então, me fala um pouquinho assim, é, o que que você acha que precisa ser feito pra reduzir o <i>stress</i> no trabalho		
			CARLOS: eu acho assim, inicialmente um bom diagnóstico né, é, tem empresas especializadas aí no mercado que realizam esse diagnóstico né,	
		é, atualmente nós não fizemos nenhum trabalho desse tipo aqui na LCP, mas temos uma proposta de trabalho com um grupo executivo,		
			então eu acho que o pontapé inicial é fazer o diagnóstico né	
			ENTREVISTADORA: diagnóstico...	
			CARLOS: e, fizemos uma cotação no mercado, então tem uma empresa que vai realizar esse diagnóstico pra gente junto aos executivos, e, assim, a partir do diagnóstico, né, a gente começa a trabalhar as ações, né, porque aí você já vai ter um perfil, um mapa do, do grupo de trabalhadores que você vai focar né	
		ENTREVISTADORA: e aí que tipo de ação você acha que pode ser feita?		
		CARLOS: então, eu trabalharia assim com várias ações, né, é, quando a gente fala de qualidade de vida é trabalhar o todo né, é, uma que nós temos é o fale comigo, né, que é, uma, uma ação já voltada especificamente pra trabalho do <i>stress</i> , é, o trabalhador tem a livre opção em ligar no 0800 e ter um serviço disponível lá com uma assistente social ou psicóloga né, e de acordo com o quadro de saúde dele, ele é direcionado pra um atendimento presencial né,		
			esse é um trabalho bacana que vem dando certo e acho que seria o carro chefe tá.	
		Aliado a isso várias outras práticas né, incentivo à prática de atividade física, uma alimentação saudável né,		
			agora de nada adianta só o colaborador ter isso, tem que ser extensivo aos familiares também né, porque os familiares é que vão contribuir aí pra esse equilíbrio né, entre vida profissional e trabalho né	

STRESS		INTERVENÇÃO		OUTROS ASSUNTOS
Fatores Organizacionais/ Sociais	Fatores individuais/ relacionais	O que é	Como é	
		ENTREVISTADORA: e ai pra esses executivos, o que você tá pensando em fazer? Alguma coisa, você pensa em fazer alguma coisa a mais né, além de, disso que já existe, né, que é o fale comigo, tudo...?		
			CARLOS: sim, nós temos ai, assim, mas tudo vai depender desse diagnóstico né, que vai ser o nosso norte	
		mas inicialmente assim, um trabalho voltado à nutrição, nós já pensamos, pensamos também de um trabalho com a pratica de atividade física em academias externas né, e assim, seria,		
			é só um brainstorm né na verdade, agora é em cima do diagnóstico que nós vamos...	
			ENTREVISTADORA: e esse diagnóstico ele vai diagnosticar o que, nível de stress, stressor, o que que...?	
			CARLOS: isso, exatamente, ele é um trabalho assim, com a Nome da Consultora né, que é uma renomada ai no Brasil e que já traz esse diagnóstico pra algumas organizações e ai trabalhar em cima disso, é, tentar identificar nesse publico alvo né, que é um público que já apresenta, assim, sem o diagnóstico mesmo a gente já tem (risos)	
			ENTREVISTADORA: só pra medir né (risos)	
			CARLOS: exatamente, então nós vamos medir, e pra seguir ai com esse roteiro ai, né	
			ENTREVISTADORA: porque a Consultora ela vai dar provavelmente pra vocês a, o nível de stress né	
			CARLOS: exato	
			ENTREVISTADORA: então num, num vai ter uma diagnóstico assim, dos stressores, o que que tá causando stress ou vai...?	
			CARLOS: até tem sim, porque a gente tá querendo depois, é, fazer um trabalho em grupo, né, com eles dentro da organização, é, indoor e outdoor também né, que seria esse segundo trabalho com atividade física né, e um trabalho nutricional também. Eles já têm um check-up né, anualmente já realiza um check-up, então a gente, podemos tirar dali também vários indicadores que vão	

STRESS		INTERVENÇÃO		OUTROS ASSUNTOS
Fatores Organizacionais/ Sociais	Fatores individuais/ relacionais	O que é	Como é	
			ENTREVISTADORA: e esse check-up não tem stress?	
			CARLOS: não, num tem stress, isso, mas assim, dá pra gente ter um mapa geral desses colaboradores né, tanto da saúde orgânica, como saúde mental né	
			ENTREVISTADORA: e porque vocês escolheram esse público pra começar?	
			CARLOS: porque assim, ah, a gente sentiu a necessidade de ter um trabalho com os executivos né, por conta mesmo dos check-ups né, a gente já tem alguns indicadores do check-up que norteiam pra que a gente	
			ENTREVISTADORA: vocês veem que não tá muito legal...	
			CARLOS: exatamente. Então assim, é um desafio né, pela primeira vez vamos iniciar um trabalho direcionado né. Hoje o programa de qualidade de vida oferece várias ações pra esses executivos. Eles participam, tem até uma participação boa dentro da academia in company né, é, participam também a avaliação nutricional que é realizada aqui dentro pela Salete que é nossa nutricionista, mas assim, ainda precisa de um trabalho bem focado né, pra que a gente tenha resultados melhores	
ENTREVISTADORA: tá, e, e o que que você acha, assim, que causa o stress no trabalho?				
CARLOS: ah, é assim, acho que vários fatores também né, é, a própria correria do dia a dia né, vida pessoal, vida profissional. O transito hoje né, caótico do jeito que tem. Nome da Cidade hoje já é uma cidade que o transito tá caminhando pra se virar uma São Paulo da vida né				
ENTREVISTADORA: o transito daqui pra lá né				
CARLOS: exato. Então assim, é, carga horária de trabalho do grupo executivo também né, e, e,				

STRESS		INTERVENÇÃO		OUTROS ASSUNTOS
Fatores Organizacionais/ Sociais	Fatores individuais/ relacionais	O que é	Como é	
			então assim, esse grupo de pessoas precisam ser bem orientados né, tentar assim, não virar um workaholic né, da vida. Mas assim, é um grande desafio. Como que nós vamos abordar esse grupo de pessoas né, então só o dia a dia ai pra nos mostrar	
ENTREVISTADORA: e, e, no, assim, tem muita pressão, né, um monte de coisa ai tem nesses executivos. E nos trabalhadores em geral assim, o que que você imagina que esteja causando o stress no trabalho?				
CARLOS: eu, eu não acho que é diferente não viu, Fernanda, eu acho que também são esses fatores ai, transito,				
	problemas familiares né, às vezes endividamento, né, que causa um stress elevado, ai eu tenho percebido isso, muito empréstimo e como arrumar isso dentro de casa, né, e isso acaba trazendo, faz com que os colaboradores acabem trazendo pro serviço né essas preocupações do dia a dia,			
			e assim, a, a, empresa em si ela trabalha, é sempre oferecendo esse leque de ações né, que é opcional né, mas eu acho que ajuda bastante ai, a minimizar.	
		Estamos levando agora também ciclo de palestras né, do administre bem seu dinheiro que é uma parceria com o SESI		
			e a gente espera ai estar, estar contribuindo bastante com isso pra minimizar esse impacto. Tá bom?	
		ENTREVISTADORA: tá, e, e ai me fala um pouco, você já me falou né, antes de começar a entrevista, mas sobre as ações que vocês desenvolvem pra redução do stress no trabalho.		
		CARLOS: então assim, ah, por exemplo, a		

STRESS		INTERVENÇÃO		OUTROS ASSUNTOS
Fatores Organizacionais/ Sociais	Fatores individuais/ relacionais	O que é	Como é	
		prática de atividade física né, nós temos cinco academias corporativas, uma em Nome da Cidade 1, uma em Nome da Cidade 2, uma em Nome da Cidade 3, uma em Nome da Cidade 4 tá.		
			Ah, a iniciativa de trazer a academia in company é assim, a gente entende que já existe essa correria do dia a dia né, então facilitar, seria pra facilitar o acesso dos colaboradores dentro da empresa né, pra que eles não precisem se deslocar, procurar estacionamento né,	
		então a academia in company hoje, ela é totalmente gratuita. Ela funciona das seis da manhã às oito da noite,		
			então é livre escolha do colaborador a participação nela né, e tem funcionado né, nos temos uma excelente participação, é,	
		fora de, é, dessas localidades, desses municípios né, onde não tem a academia corporativa, a LCP ela coloca um incentivo a academia que são parcerias né, com hoje nós temos ai em torno de 230 academia conveniadas né, no entorno e a gente procura sempre quando firmar um convênio oferecer um desconto também extensivo aos familiares, né		
		ENTREVISTADORA: é o mesmo desconto?		
		CARLOS: o mesmo desconto, porém só o colaborador tem o reembolso, né, nós reembolsamos a mensalidade, tem um valor teto tá, mas ah ele pode levar o familiar, esposa, o filho que eles vão ter um desconto lá na academia também.		
		ENTREVISTADORA: o empregado ele tem um reembolso e o familiar tem desconto?		
		CARLOS: perfeito, tá e, e assim então os carros chefes, prática de atividade física, alimentação saudável né, é, nos temos o programa do Nome da Empresa dentro da organização que também facilita o acesso. São doze reuniões realizadas dentro da empresa e trazemos ai os palestrantes da, do Nome da Empresa é um trabalho voltado pra reeducação alimentar,		
			é, assim, é uma grande contribuição também	

STRESS		INTERVENÇÃO		OUTROS ASSUNTOS
Fatores Organizacionais/ Sociais	Fatores individuais/ relacionais	O que é	Como é	
			porque o excesso de peso, né, a gente sabe ai que no Brasil tá aumentando, né. O sobrepeso pra obesidade e, e assim é uma população dentro da empresa também que precisa ter esse tipo de atenção, né. Então a gente acredita assim que a contribuição ai de uma alimentação saudável, da pratica de atividade física né, vai minimizando esses vários tipos de <i>stress</i> que as pessoas tem né.	
		E o outro programa que é, a gente trabalhou ai então a parte orgânica e ai agora a parte mental entra o fale comigo né que são atendimentos telefônicos e presenciais. O fale comigo é atende, a área social né, ajudando as pessoas a facilitarem, por exemplo, ah meu pai precisa de um medicamento eu num to encontrando ou eu não tenho dinheiro pra esse medicamento, então as assistentes sociais elas captam no entorno né, programas sociais gratuitos e ajudam esses colaboradores né, no caso de falecimento também, desburocratização né, é. Essa liberação do IML, sepultamento né, então as assistentes sociais se dirigem até o local e ajudam os familiares também, nesses momentos difíceis né. No atendimento psicológico pode ser trabalho com crianças, família né e o individual também. É, por exemplo, ah meu filho ta usando droga e eu não sei como lidar com essa situação, então os pais ligam no 0800 e recebem orientação		
		ENTREVISTADORA: e ai tem encaminhamento pro psicólogo?		
		CARLOS: tem...então		
		ENTREVISTADORA: pelo próprio programa, como é que funciona?		
		CARLOS: é, pelo programa ate seis sessões são gratuitas né, se não conseguiu resolver o problema nessas seis sessões ai ele é encaminhado pro nosso plano de saúde mesmo né que também tem as profissionais, as psicólogas		
		ENTREVISTADORA: muda de profissional		

STRESS		INTERVENÇÃO		OUTROS ASSUNTOS
Fatores Organizacionais/ Sociais	Fatores individuais/ relacionais	O que é	Como é	
		CARLOS: muda de profissional. Essa é uma determinação da própria Nome da Empresa pra confidencialidade de informações do programa né. Então eles não levam, assim, não adianta você querer continuar o tratamento com aquele profissional porque ele já é orientado a não seguir né e aí o empregado pode buscar na nossa rede. Tá, na parte, só complementando o fale comigo né, tem a parte financeira que também trabalha esse, esse aspecto de endividamento né, e então ela pode ligar, ela vai ser atendida por um administrador de empresas. Se quiser ela marca um horário, ou na praça né, de repente você não quer que a esposa saiba (risos)		
		ENTREVISTADORA: (risos)		
		CARLOS: que você tá com um pepino aí		
		ENTREVISTADORA: tá endividado		
		CARLOS: você marca numa praça, numa biblioteca publica, eles vão lá e te orientam ou em casa mesmo né, o administrador vai, te ajuda a fazer a planilha financeira, é bem bacana.		
		ENTREVISTADORA: legal		
		CARLOS: é bem bacana		
			ENTREVISTADORA: tem uma adesão boa, assim, o pessoal tem usado?	
			CARLOS: tem, tem usado bastante viu e na, na parte jurídica também né, ajuda bastante porque às vezes você vai comprar um imóvel, não sabe lidar com a papelada e então tem uma procura bem, bem interessante.	
				ENTREVISTADORA: eu sei por que eu to tentando comprar um apartamento e olha...
				CARLOS: pois é e não é nossa expertise né
				ENTREVISTADORA: é, então, porque cada hora é uma coisinha nova que aparece né, é ótimo isso,

STRESS		INTERVENÇÃO		OUTROS ASSUNTOS
Fatores Organizacionais/ Sociais	Fatores individuais/ relacionais	O que é	Como é	
				você ter um apoio nessa área.
			CARLOS: e ai é bacana né, porque não só nisso né, às vezes mesmo questões de separação né, de ou filho né, bateu o carro e precisa de desburocratizar a coisa. Atropelou uma pessoa, como lidar né, não sabe então o programa ele vem pra ajudar bastante ai	
			ENTREVISTADORA: que bom, legal, bem interessante. E como que você acha que essas ações ajudam a reduzir o <i>stress</i> , porque que elas reduzem o <i>stress</i> ?	
			CARLOS: porque assim, ela, ela ajuda as pessoas né, é, porque assim, não é expertise de cada pessoa, você tem a sua área de atuação né e o programa te oferece outras áreas de atuação né, que não, não especificamente você precisa ser treinado pra fazer aquilo. Quando você procura resolver sozinho as coisas você tem um desgaste maior né, você tem que estudar, e buscar esse tipo de informação né, e ali tendo ajuda dos profissionais e sendo totalmente gratuito a gente acredita que minimize bem esse <i>stress</i>	
porque hoje em dia é, a correria é pra todo mundo né. Você acorda já na pilha, seis horas da manhã e vai parar lá pra dez, onze horas da noite, né,				
			então com essa ajuda eu acredito sim que minimiza bem esse <i>stress</i> . Contribui na verdade né, eu acho que, diminuir depende de cada um, como lidar com isso né. Porque nós temos ai, vários, é, estágios né, da pré-contemplação, contemplação né. Então depende de cada um acreditar e solicitar o serviço.	
			ENTREVISTADORA: Ah, e assim, na sua opinião assim, o que que facilita o desenvolvimento de ações pra redução de <i>stress</i> ? Porque a gente sabe que é, tudo que você vai implantar, né, tem coisas que facilitam e coisas que dificultam	
			CARLOS: tá	
			ENTREVISTADORA: o que que você acha que facilita?	
			CARLOS: olha, o que facilita hoje eu acho que é	

STRESS		INTERVENÇÃO		OUTROS ASSUNTOS
Fatores Organizacionais/ Sociais	Fatores individuais/ relacionais	O que é	Como é	
			<p>uma comu, comunicação bem feita né, é, não adianta você ter um excelente programa e não vender esse programa né. Então assim tem uma parte de comprometimento da organização, tem a parte de comprometimento do empregado né, do colaborador, então assim, hoje essa própria correria que nós vivemos às vezes dificulta. Você faz uma comunicação achando que ela é assertiva e no final ela não tá sendo tão assertiva como você acha. Então eu acho que ai tem alguns cuidados né, é, fazer a informação chegar de forma correta, utilizar a ferramenta correta pra isso né, porque hoje existe uma preocupação muito grande em economizar papel, por exemplo, então você joga tudo no meio eletrônico né. Só que talvez o meio eletrônico não seja tão eficaz como a gente imagina né. Que as vezes você recebe um email você já nem vê, já vê o título e deleta né. Então ai é um ponto de atenção né, tomar cuidado de que a informação chegue de forma correta né e chegue.</p> <p>Chame atenção e...</p>	
			ENTREVISTADORA: e...	
			CARLOS: faça com que a pessoa leia aquilo né	
			ENTREVISTADORA: e o que você acha que dificulta?	
			CARLOS: ah, eu acho que talvez o envolvimento mesmo dos líderes né. Se o corpo diretivo da empresa ela compra a ideia, eu acho que é um grande parceiro. Se ela não comprar a ideia eu acho que ela dificulta um pouco né até na liberação desses empregados pra um atendimento, participação das ações, academia, ginástica laboral né, então os líderes tem que serem parceiros nesse momento ai.	
		ENTREVISTADORA: tá, e eu to pensando aqui, o que que você acha que pode ser feito assim, além disso que já é feito hoje pra redução de <i>stress</i> na população em geral da LCP? Que que você acha que pode ser feito, além disso, assim, se hoje você fosse implantar alguma coisa pra redução de <i>stress</i> dessas pessoas? Que que você acha que poderia ser feito?		
			CARLOS: ah eu, assim, não, eu gosto de trabalhar muito em cima de dados né, eu hoje eu não tenho	

STRESS		INTERVENÇÃO		OUTROS ASSUNTOS
Fatores Organizacionais/ Sociais	Fatores individuais/ relacionais	O que é	Como é	
			uma opinião formada não. Eu teria que conhecer essa realidade, por isso que nós vamos partir ai pra um diagnóstico com o grupo executivo, até pra ir montando né, o norte e conhecendo novas ações	
			ENTREVISTADORA: essa que você, essa, essas ações que vocês fizeram foi feito um diagnóstico também?	
			CARLOS: não, não, inicialmente não né, porque assim, em 2001	
			ENTREVISTADORA: (?)	
		CARLOS: é foi, é, assim, não era embaixo de um guarda-chuva só né, então nós tínhamos ações que ficavam na área de administração de RH, outras ações na área de saúde, na área de segurança. Então, com, de 2001 pra cá a área, a área começou a ganhar corpo, foi se estruturando né, e hoje ela é uma célula de qualidade de vida né. Então, é, assim, isso é muito importante né, ela tá pendurada numa. Num guarda-chuva só né, as varias ações.		
		ENTREVISTADORA: a área de qualidade de vida ela tá ligada a, ao Rh ou ela ta ligada direto à presidência.		
		CARLOS: então, os dois, né, o Rh, a diretoria de recursos humanos tá abaixo da presidência e ah, os três departamentos, né, que é administração de recursos humanos, mais a área de segurança, saúde e qualidade de vida e a área de desenvolvimento e treinamentos estão na diretoria de recursos humanos		
			e é muito bom tá ligado a presidência, isso ajuda bastante né, fortalece ai o programa e a grande contribuição é pro clima organizacional mesmo né. Hoje na, na nossa proposta e no plano diretor estratégico tá lá: manter o clima organizacional e saudável né. Então nós acreditamos que todas essas ações de qualidade de vida que trabalha a integração social, mais a prática de atividade física, uma alimentação saudável e acabam contribuindo com o stress, elas vêm de encontro ai ao objetivo do clima né.	
			ENTREVISTADORA: na sua percepção assim,	

STRESS		INTERVENÇÃO		OUTROS ASSUNTOS
Fatores Organizacionais/ Sociais	Fatores individuais/ relacionais	O que é	Como é	
	<p>mas eu acho que cada indivíduo mesmo tem que olhar pra sua vida, fazer uma análise né, se aquilo, se você tá levando uma vida adequada, olhando né, pra todos os pilares né, se a sua saúde física tá boa, espiritual, emocional. Então eu diria que há um equilíbrio né. Se você conseguir manter esse equilíbrio né, não precisa tirar nota dez, mas se estiver em cinco em todos esses pilares né, eu acho que ai você tem grande chance de não entrar no stress né</p>			
		ENTREVISTADORA: certo, é, e eu vi que você trouxe o computador...		
		CARLOS: ah é		
		ENTREVISTADORA: seria pra mostrar o que? (risos)		
		CARLOS: ah, nada mais do que você já conhece, mais ai pela, mostrar ai a evolução do programa né que eram ações isoladas, né, então a gente tinha ali, apoiar grêmios né, copas de futebol, que era a copa energia e ai foi crescendo né.		
		ENTREVISTADORA: ficou legal (?) (risos)		
		CARLOS: (risos) e aqui ó, que tem as (?) de estudos das ações, implantação de fitness corporativo, ginástica laboral, oficina de esporte. Aqui ele já ganha logomarca o programa né		
		ENTREVISTADORA: já ganhou corpo		
		CARLOS: já ganhou corpo, exatamente, e em 2004 a gente recebeu pela primeira vez o premio ai da Associação Brasileira de Qualidade de Vida, né, alguns alinhamentos com a política de segurança. Ai 2005 aqui, já entramos com outros tipos de atividade né, com obesidade, dislipidemia, com um olhar já mais pra dislipidemia, que o que vai ocasionando ai as doenças né. Em 2006 a gente começou		

STRESS		INTERVENÇÃO		OUTROS ASSUNTOS
Fatores Organizacionais/ Sociais	Fatores individuais/ relacionais	O que é	Como é	
		<p>a trabalhar oito pilares, era só seis pilares né, mas num achamos que dava pra ficar fora a área de segurança e a de saúde. Então puxamos mais esses dois pilares. Em 2007 implantamos o portal de qualidade de vida que facilitou também ai a comunicação porque a empresa é muito grande né, com várias aquisições a gente tinha que levar uma comunicação mais eficaz, e 2009 ganhou o premio lá na ABQV novamente como as melhores praticas e em 2010 já nesse novo formato ai que é do MEG né, e esse novo formato é muito legal porque ai já pega os onze critérios né da Fundação Nacional de Qualidade, então mostrei ai, tá mostrando que a nossa gestão tá no caminho certo né, e ainda num, falta muito ainda pra ser...</p>		
		ENTREVISTADORA: e ai esse alinhamento o que que foi?		
		CARLOS: o, aqui né...		
		ENTREVISTADORA: a ABQV		
		<p>CARLOS: o alinhamento com a ABQV, assim, buscar referências. O que que tá acontecendo no Brasil, nas empresas, nas organizações? Se pautar nos dados da OMS, que são mais confiáveis né, também, secretaria estadual de saúde. Hoje a gente trabalha ai com o Agita São Paulo né, então tem um olhar muito pro agita São Paulo, pra pratica de atividade física, estimular, então assim, são, são alinhamentos e parcerias mesmo, às vezes sem custo, as vezes com custo, mas que a gente busca apoio em pesquisas né, trabalhos já consolidados ai</p>		
				<p>ENTREVISTADORA: certo. Eu achei muito legal, eu entrei no site ontem pra ver o endereço né, ele já detectou que era o android e já funcionou como um programinha pra aquilo eu achei o Maximo</p>
				CARLOS: (risos) legal, eu

STRESS		INTERVENÇÃO		OUTROS ASSUNTOS
Fatores Organizacionais/ Sociais	Fatores individuais/ relacionais	O que é	Como é	
				recebi sua mensagem lá
				ENTREVISTADORA: é porque a gente não tinha confirmado (risos)
				CARLOS: foi, com aqui é alguns objetivos, alguns parceiros nosso ai né (nome dos parceiros). Aqui os pilares que você já conhece né,
			hoje assim eu diria que o mais difícil ai da gente trabalhar é o espiritual né, que quando a gente fala espiritual não é aquele da igreja, qual igreja você frequenta, né, mas assim, a pessoa ta bem com ela mesma	
			ENTREVISTADORA: mas eu acho que o café filosófico ele funciona muito nesse sentido né	
			CARLOS: funciona, exato. Debates né...	
				ENTREVISTADORA: e é um diferencial que a LCP tem mesmo né. Eu fui fazer uma entrevista né, num (nome da empresa) e a medica tava me falando assim que ela acha que esse pilar espiritual deve ser trabalhado como vocês trabalham aqui
				CARLOS: como está sendo...
				ENTREVISTADORA: não é com, ajudar as pessoas a pensar
				CARLOS: isso
				ENTREVISTADORA: então ter ações voltadas pra filosofia
				CARLOS: contemporânea né, o que que ta acontecendo
				ENTREVISTADORA: é, pra filosofia pra que as pessoas pensem sobre a vida, sobre a morte, sobre tudo, que as pessoas pensem né
				CARLOS: sim, é verdade
				ENTREVISTADORA: isso

STRESS		INTERVENÇÃO		OUTROS ASSUNTOS
Fatores Organizacionais/ Sociais	Fatores individuais/ relacionais	O que é	Como é	
				contemplaria a parte espiritual
				CARLOS: é o Ivan Capelato fala isso mesmo né, de, antigamente nós tínhamos o luto né, falecia uma pessoa da família você tinha aquele luto né, sete dias, a missa né, é cultuar né, ele fala, e
hoje pela correria ai do dia a dia parece drive thru né				
				ENTREVISTADORA: não né, o próprio processo da morte né, no hospital é asséptico, você sai do hospital já tá lá no caixão e três horas já está enterrado
	CARLOS: pois é, e ai depois disso lá na frente vai refletir né, num stress, numa depressão...			
				ENTREVISTADORA: porque antes a pessoa morria em casa né
				CARLOS: exato
				ENTREVISTADORA: mesmo que morria no hospital vai pra casa, em casa, tinha todo um tempo de espera né
				CARLOS: é, tinham pais, por exemplo, que guardavam mecha né, do cabelo, assim, que são coisinhas mas que
				ENTREVISTADORA: é, pra você se acostumar né
				CARLOS: é, ir num processo né, digerindo ai né. Hoje é muito, a ruptura é muito, ah, morreu, morreu, num é assim né.
				ENTREVISTADORA: Vamos lá que a vida continua, eu tenho que trabalhar e, tenho que fazer
	CARLOS: e ai de novo né,			

STRESS		INTERVENÇÃO		OUTROS ASSUNTOS
Fatores Organizacionais/ Sociais	Fatores individuais/ relacionais	O que é	Como é	
	cada pessoa reage de um jeito de uma forma, tem seu tempo né, pra digerir,			
e às vezes o mercado cobra isso né. Ah, você precisa, você tem dois dias de folga, mas no terceiro dia quero você aqui				
	ENTREVISTADORA: é já quer aqui, sem chorar, tranquilo			
CARLOS: produzindo né, isso, e não é assim né				
				ENTREVISTADORA: tenho uma amiga que ela trabalhava (nome da empresa), ela, a mãe dela morreu nesse período, ela falou que chegaram a falar pra ela assim: vai chorar em casa que lá é lugar quente, vai chorar na sua cama, aqui não é lugar pra chorar
				CARLOS: é um absurdo né
				ENTREVISTADORA: né
				CARLOS: é e eu tive um amigo aqui que eu acompanhei também né que a esposa dele teve câncer. E ai todo o né processo né do câncer né, e é um desgaste de você levar, faz quimioterapia e tal
e ai acho que tem que ter muita compreensão né, do gestor, ele tem que ter essa percepção né, de saber a hora que pode liberar, a hora que pode contar né, com esse empregado ai né, porque não é fácil né.				
		Aqui é a área de concessão, você sabe que é, o que que nós fazemos? Concentramos tudo aqui no corporativo tá?		
		ENTREVISTADORA: de qualidade de vida funciona só aqui, vocês não tem nenhuma		

STRESS		INTERVENÇÃO		OUTROS ASSUNTOS
Fatores Organizacionais/ Sociais	Fatores individuais/ relacionais	O que é	Como é	
		ramificação, outras pessoas que trabalhem...		
		CARLOS: então o que nós temos são apoios administrativos né. Então por exemplo em Nome da cidade 1, Nome da cidade 2, Nome da cidade 3, Nome da cidade 4 tem pessoas lá que são voluntários tá. Então a diretriz sai aqui do corporativo, esses voluntários nos ajudam muito, bastante		
		ENTREVISTADORA: eles não estão ligados oficialmente a qualidade de vida?		
		CARLOS: não estão		
		ENTREVISTADORA: eles ajudam?		
		CARLOS: não, são parceiros mesmo, tá, e por exemplo, jogos do SESI, que é um, nós temos aí em doze cidades do município da área de concessão, nós temos doze pessoas que são ponta firme lá, então nós jogamos daqui o regulamento do programa, como deve pagar, fazer cotação, enfim, passa as diretrizes, bastante pessoas nos ajudam, né. (...) Então aqui né, como você já viu né, objetivo, email, marketing, aqui já entram nas ações que nós temos mesmo né, que é uma outra forma de comunicação, além do portal de qualidade de vida, tá. O jornal "Nome do Jornal" que temos edições online e impressas		
		ENTREVISTADORA: vocês fizeram algum sobre <i>stress</i> ?		
		CARLOS: temos		
		ENTREVISTADORA: já?		
		CARLOS: temos sim		
		ENTREVISTADORA: então depois tem como você me passar?		
		CARLOS: sim, depois nós vamos navegar lá, tem todas as versões desde 2007, depois você escolhe imprimir. Grupo de caminhada e corrida, como eu te disse a LCP agora tá patrocinando né, pela lei de incentivo ao esporte, circuito de corrida. Então ontem, teve aqui em Nome da Cidade uma etapa, foi muito bacana. Isso		

STRESS		INTERVENÇÃO		OUTROS ASSUNTOS
Fatores Organizacionais/ Sociais	Fatores individuais/ relacionais	O que é	Como é	
		<p>nos ajuda bastante ai na divulgação da prática da atividade física né. Qual que é a ideia? Antes de acontecer uma prova em uma determinada cidade, nós percorremos essas EAs e fazemos uma palestra um dia antes, leva um palestrante renomado né ou que vive no meio do esporte né, tipo Vanderlei Cordeiro de Lima, faz esse trabalho também. O Nome da Empresa né, trabalha esses aspectos ai da reeducação alimentar e na sede aqui em Campinas, nós temos a nutricionista que é a Rebeca e ai ela faz atendimento no ambulatório mesmo, avaliação nutricional. Caminhada Agita mundo, são assim ações pontuais, né, jogos industriários do SESI é um programa assim de bastante corpo. Nós tivemos aqui 533 colaboradores participando.</p>		
		<p>ENTREVISTADORA: bastante</p>		
		<p>CARLOS: Bastante sim, o esporte em si, os jogos do SESI ele é fantástico porque ele traz essa integração né, das pessoas, convívio né, então na segunda-feira chega todo mundo nos corredores conversando como foi o jogo, ganhou, então isso gera um clima bacana. Palestras de sensibilização né, que são realizadas, ou em SIPATs, né, ou em DSS, né, que são os diálogos semanais. A ginástica laboral que hoje tá, assim, ela ganhou um corpo muito legal, hoje já temos ai 22 estações avançadas com a ginástica laboral</p>		
		<p>ENTREVISTADORA: como assim estação avançada?</p>		
		<p>CARLOS: é, nós chamamos de estação avançada os grandes centros né, por exemplo, Nome da Cidade é uma estação avançada</p>		
		<p>ENTREVISTADORA: ah tá, são as...</p>		
		<p>CARLOS: lá em Nome da Cidade 2 é outra, é outra...</p>		
		<p>ENTREVISTADORA: são as maiores né</p>		
		<p>CARLOS: isso, as maiores, exato, então, por exemplo, aqui é a GDR, a ginástica lá é realizada no pátio, né, aqui também é as</p>		

STRESS		INTERVENÇÃO		OUTROS ASSUNTOS
Fatores Organizacionais/ Sociais	Fatores individuais/ relacionais	O que é	Como é	
		sete da manhã pra pegar os eletricitistas antes de saírem pra campo, pro trabalho e na sede, call Center, cada um é um tipo de ginástica de acordo com o perfil de cada público né. O fitness corporativo que eu já falei. Oficina de esporte que é treinamento de futsal, voleibol e basquetebol, realizado no ginásio de esporte nosso		
		ENTREVISTADORA: e ai tem um educador físico que fica com as pessoas?		
		CARLOS: isso, é um profissional especializado em cada uma das modalidades, tá		
		ENTREVISTADORA: academia...		
		CARLOS: o incentivo a academia que é o fora daqui né, convênios com academias que atinge os familiares também. Programa que quick, o programa de quick massage também ele vem com o objetivo da redução do stress né, e desconforto, tá, então o objetivo dele ali é...		
		ENTREVISTADORA: e como que funciona?		
		CARLOS: ela é realizada nos andares, então tem um cronograma né, que fica no nosso portal de qualidade de vida. E as assistentes né, são as responsáveis por convidar os colaboradores. É, o profissional é, de fisioterapia, ele fica numa sala, traz a sua cadeira né. E ai a assistente organiza, ela identifica quem tá precisando mais da massagem né, quem...		
		ENTREVISTADORA: são convidadas...		
		CARLOS: apresenta algum desconforto, são convidadas		
		ENTREVISTADORA: não é a pessoa vai lá e marca e...		
		CARLOS: não, não, não a assistente ela convida então tem uma...		
		ENTREVISTADORA: acidente de enfermagem? Isso?		
		CARLOS: não acidente de departamento, que assessora o gerente né.		
			Então assim, um trabalho de conscientização antes é importante. Porque as pessoas assim que estão	

STRESS		INTERVENÇÃO		OUTROS ASSUNTOS
Fatores Organizacionais/ Sociais	Fatores individuais/ relacionais	O que é	Como é	
			com desconforto que vão manifestar interesse em tá fazendo naquele dia porque não dá pra atender todos né, nós temos um contrato desse prestador de serviço em X horas, então tem que ser assim meio que escolha mesmo (risos)	
			ENTREVISTADORA: e porque que você acha que ela reduz o <i>stress</i> ?	
			CARLOS: então, porque às vezes você tá ali né, é, no dia a dia, muita concentração em cima de um trabalho né, e aquilo tá te dando um desconforto, você tá com é, um problema, começa a endurecer, enrijecer ombro, então é uma pausa na verdade né. Você faz uma pausa, vai lá, conversa com esse profissional, ele faz uma pesquisa inicial, qual tipo de desconforto que você tá tendo. Então é uma maneira ai de relaxar mesmo né e melhora a circulação sanguínea, né, aumenta o calor ali naquele local que tá, e traz bem estar né, isso é importante. Tá bom?	
			ENTREVISTADORA: tá bom	
		CARLOS: o fale comigo nós já conversamos né, o portal de qualidade de vida.		
		Então foi uma forma ai de facilitar acesso mesmo, né, às informações,		
		então hoje o colaborador ela faz insc, é, todas as inscrições pra esse programa estão hospedadas lá nesse portal, isso na intranet né, e na internet a comunidade tem acesso a todos os materiais que nós publicamos né, uma forma ai de...		
		ENTREVISTADORA: a única diferença do que o empregado tem aqui dentro e pelo, pela intranet da extranet né?		
		CARLOS: isso		
		ENTREVISTADORA: é só a parte de...		
		CARLOS: dos projetos		
		ENTREVISTADORA: de inscrição?		
		CARLOS: isso, exatamente		
		ENTREVISTADORA: o resto do material e conteúdo é tudo igual		
		CARLOS: tudo igual, tudo igual.		
			E assim, a gente acredita ai que o clima organizacional, participar das cento e cinquenta	

STRESS		INTERVENÇÃO		OUTROS ASSUNTOS
Fatores Organizacionais/ Sociais	Fatores individuais/ relacionais	O que é	Como é	
			melhores empresas né, nos grandes resultados, por exemplo, índice de felicidade no trabalho, oitenta e cinco vírgula cinco por cento é, a parte de saúde mesmo né, noventa vírgula seis e a gente acredita ai que todas essas ações tenham contribuído bastante pra isso, porque quando os colaboradores são pesquisados eles relatam muito né, que gostam de praticar atividade física dentro da empresa, academia, a ginástica laboral, então isso, isso conforta bastante, é isso,	
		e aqui algumas premiações né, que nós já recebemos da ABQV, da IPS né, psicologicamente saudáveis		
		ENTREVISTADORA: ah, é verdade, da gestão Rh né?		
		CARLOS: isso, gestão Rh		
		ENTREVISTADORA: 2008, 2009		
		CARLOS: foi, proteção Brasil foi com o portal de qualidade de vida em 2009. Top of mind que é a parte de saúde ocupacional e qualidade de vida né, da ABQV novamente. Aqui melhor empresa em SST na categoria concessionária de energia né, 2009 foi o premio nacional de qualidade de vida, um pouquinho das ações né, que nós temos ai né. Espero ter contribuído Fernanda com algo ai...		
				ENTREVISTADORA: ajudou bastante. Obrigada Carlos.