



ESTRESSE E QUALIDADE DE VIDA

As pessoas dizem “estou enfrentando uma pressão muito grande” ou “estou num estresse enorme”, como se as duas coisas fossem sinônimas. Isto está causando até uma banalização do termo estresse. A primeira coisa a ser feita, então, é uma compreensão exata deste fenômeno.

Pressão acontece fora. Qualquer mudança causa uma pressão. Preciso escrever um texto, fazer uma palestra, conversar com um desconhecido. Todas estas coisas me pressionam e o meu organismo precisa mudar para enfrentar a mudança externa.

A mudança do meu organismo se chama estresse. A pressão ocorre fora, o estresse acontece dentro do organismo. É uma reação normal, uma conquista que demandou séculos: a reação de luta ou de fuga. Neste exato instante, eu estou em estresse.

Diante de um perigo qualquer, eu sinto medo. Este provoca uma descarga de adrenalina, que vai me preparar para lutar - se eu for caçador, ou para fugir - se eu for caça. Se vou lutar ou fugir, os órgãos nobres do meu organismo serão os músculos, o que eu uso para isso. O organismo precisará então, rapidamente, de sangue nos músculos. Isto é conseguido pela dilatação dos vasos musculares e pela contração daqueles onde o sangue não é tão necessário naquele instante. Por isso fico branco de medo.

A rapidez necessária é conseguida por uma taquicardia e a boa oxigenação, por uma taquipnéia. O baço, um banco de sangue, providenciará glóbulos vermelhos, além de plaquetas. Estas últimas para diminuir o tempo de coagulação porque eu posso me ferir na luta. O fígado libera glicose e o



pâncreas a insulina que a queimará garantindo, com a combustão, a energia necessária.

Estou inteiramente preparado para lutar ou fugir. Esta reação chama-se estresse e é, portanto, uma reação normal e saudável. Por isso chama-se eustresse, do grego **eu** = bom. O bom estresse.

Só que estou preparado, mas imobilizado.

Esta é a função do medo. Vai me permitir que eu meça o tamanho do problema, o tamanho das minhas forças, compare e decida.

Mas quem vai me mobilizar é a agressividade.

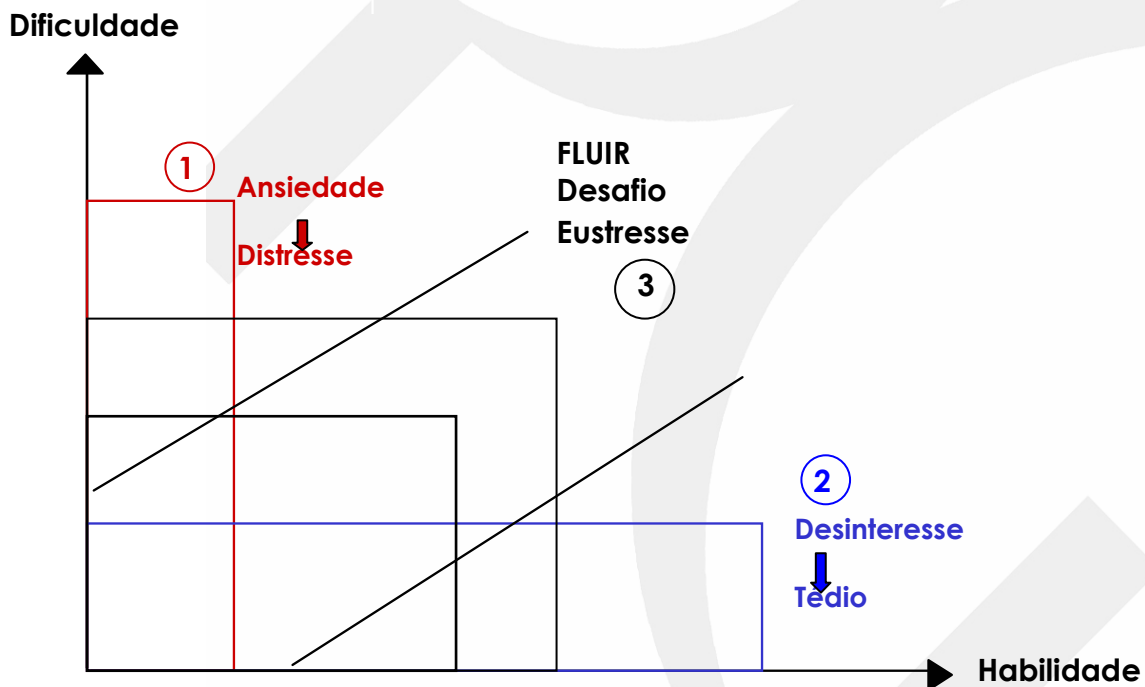
Mobilizar para onde ? Para uma de quatro posturas:

1. **Coragem-** o tamanho do problema é grande. O mesmo acontece com o tamanho de minhas forças. Comparo e, apesar do medo que eu sinto, eu enfrento.
2. **Covardia-** na mesma situação, o medo vence e eu fujo.
3. **Prudência-** o tamanho do problema é muito maior que minhas forças e eu fujo.
4. **Irresponsabilidade-** na mesma situação, eu enfrento.

Uma opção madura no processo decisório, portanto, deverá ser sempre corajosa ou prudente.

Como vimos, estresse é uma reação normal que, no entanto, pode se tornar patológica chamada distresse. Do grego **dis** = mau. O mau estresse. Quando acontece isto?

O gráfico a seguir nos mostra, com clareza, a posição que corresponde ao **eustresse** e a que corresponde ao **distresse**.



Colocando em abcissas as nossas dificuldades e em ordenadas as habilidades, teremos o seguinte resultado:

1. **Grande dificuldade e baixa habilidade** - é a zona do **distresse** (1).

Isto ocorre quando:

- o estou acima do meu nível de competência. É o que acontece quando eu sou promovido, por exemplo. Vou enfrentar situações novas, deverei ter uma postura diferente, meus relacionamentos na empresa se darão de outra forma.
- o apesar de estar no meu nível de competência, eu não conto com infra-estrutura ou equipe.



- o quando os prazos que devo cumprir são extremamente exigüos.

Creemos que estes três exemplos já tornam claro o que significa dificuldade maior que habilidade.

2. **Baixa dificuldade com grande habilidade.** É a zona do **tédio** (2), a conhecida zona do conforto, do desinteresse. Ocorre em empresas inchadas ou com indivíduos sub-aproveitados.
3. **A zona do eustresse é aquela em que a minha dificuldade e a minha habilidade se equilibram** (3). Estou apto a cumprir a tarefa que me é proposta. Mais ainda. Na medida em que aprendo, isto é, aumento minha habilidade, devo aumentar a dificuldade. Que muda de nome e passa a se chamar desafio. Este, junto com o reconhecimento, são os dois mais importantes fatores motivacionais.

Para que seus funcionários trabalhem na faixa do eustresse, as empresas devem patrocinar algumas posturas:

- **critérios profissionais nas promoções.** O uso de critérios diferentes, familiares ou afetivos, por exemplo, é prejudicial para a empresa e estressógeno para o protegido. Compor os quadros corporativos guiado pelo critério afetivo, por exemplo, promovendo quem eu gosto em detrimento de quem é mais capaz, é uma prática mais freqüente do que se imagina.
- **Treinamento adequado.** Qualquer treinamento é profilático do estresse patológico, na medida em que corresponde a um aumento de habilidade.



- **Equipes de trabalho com tamanho adequado.** O enxugamento excessivo causa estresse patológico. Tenho visto isto em empresas que o fazem em nome da reengenharia. Nesta, a modernização dos processos permite o aumento da produtividade ou a diminuição do quadro de pessoal, gerando economia. Porque menos pessoas são necessárias para o cumprimento da mesma tarefa, muitas empresas simplesmente mandaram gente embora.

Sem infra-estrutura e equipe, a resposta é dada pelo aumento de horas de trabalho e de tensão constante na sua execução. O resultado é o distresse. Os primeiros sintomas são erros nas tarefas do dia a dia. Estes erros aparecem, por exemplo, na contabilidade. Posteriormente são corrigidos, gerando um retrabalho. Ou aparecem num aumento do número de acidentes de trabalho. Um bom número deles, sem possibilidade de correção.

- **Os prazos também devem ser adequados.** O tão difundido hábito de se cobrar para terça-feira um relatório que só vai ser usado na sexta, só aumenta o nível de estresse.
- **Delegar desafios.** O desafio é um dos cinco mais importantes fatores motivacionais. isto é fácil de ser entendido. Se você se lembrar do período em que foi mais feliz no papel profissional, aquela época em que a segunda- feira era o grande dia, período em que se passava na empresa no fim de semana, só para "ver como vão as coisas". Eu garanto uma coisa: você estava enfrentando uma encrenca de bom tamanho.
- **Reconhecer.** Corresponde à satisfação da mais importante das emoções do ser humano: o afeto. Todos nós sabemos a importância de sermos reconhecidos quando do cumprimento da tarefa. Vale toda



uma pesquisa para tentar entender por que, se todos reconhecem sua importância, o reconhecimento é tão escassamente utilizado.

- **Dar feedback.** Corresponde ao uso adequado da afetividade no papel profissional. Pode ser resumido na frase: "se eu estou errado, amigo é quem fala para mim. Inimigo fala de mim".

A ausência de feedback corresponde à ausência de parâmetros. Tanto os dos comportamentos inadequados, que devem ser corrigidos, quanto dos comportamentos que devem ser conservados e aprimorados e, portanto, reconhecidos.

- **Permitir o uso adequado das emoções no papel profissional.** Está ultrapassada a noção de que "lá fora você é uma pessoa que sente e pensa, aqui dentro, você é um profissional". Como se ser profissional sem emoções fosse possível. Todas as emoções devem encontrar espaço neste papel. Desde que de forma adequada. A agressividade, por exemplo. Sabemos que o ato mais agressivo que um homem adulto pode, e deve fazer, é dizer não a qualquer coisa que o invade emocionalmente.

Além destas posturas, que são relacionadas ao estresse, as empresas deveriam patrocinar mais duas, para garantir uma boa qualidade de vida.

1. **Prevenção de hábitos destrutivos.** Como exemplo, podemos citar as posturas contra o tabagismo, que vão desde as campanhas até a construção de fumódromos. Em todas elas, está implícita uma postura discriminatória ao fumante, causando um desestímulo ao hábito. Posturas semelhantes têm sido tomadas em relação às drogas ou alcoolismo. Nestes casos, temos visto uma saudável postura de tentativa de recuperação dos funcionários, existindo até consultorias e clínicas especializadas.



Sedentarismo é outro hábito combatido. As posturas vão desde o incentivo ao uso de escadas, ao invés do elevador, até a construção de academias de ginástica.

2. **Estímulo de hábitos saudáveis, alimentação adequada.** É uma prática muito freqüente. alimentação correta para hipertensão, diabetes etc. Muitas empresas possuem, como já foi citado, academias de ginástica, prática de ioga, artes marciais. Campeonatos esportivos, participação da empresa em maratonas etc. são posturas que já vemos em muitas instituições.

Como estão as empresas brasileiras em relação a tudo isto?

Creio que sua postura se distribui num amplo leque. Numa ponta, vemos as que apostam no curto prazo, visando simplesmente o lucro e desconhecendo a qualidade de vida dos funcionários. No outro extremo, aquelas para as quais a frase - "nosso maior capital é nosso contingente humano" é muito mais do que o que se lê na carta de valores.

O preocupante, no entanto, é o meio deste leque. Empresas que enxugaram seus quadros acima do limite do razoável e onde o estilo gerencial é autocrático. Empresas onde treinamento, feedback e reconhecimento são inexistentes, mas que têm academias, restaurantes com comida farta e saudável. Empresas, enfim, onde - na essência, o respeito à dignidade é escasso mas, na aparência, a qualidade de vida é um valor fundamental.

Se me perguntarem como vão nossas empresas, minha resposta imediata é de que é cada vez maior o número das dignificantes.

Temo, no entanto, o *wishfull thinking*. Caímos, freqüentemente, na tentação de generalizar o universo que nos cerca. E as empresas que me contratam são as que estão preocupadas com o ajustamento emocional de seus funcionários.



INSTITUTO **PAULO GAUDENCIO**
TERAPIA EMPRESARIAL, CLÍNICA E EDUCACIONAL

Felizmente, o propósito deste artigo não é um levantamento das empresas brasileiras sob o prisma do resgate da dignidade, mas sim um resumo da forma de aferi-lo.