

# ESTRESSE NO AMBIENTE DE TRABALHO CAUSADO PELAS METAS ESTABELECIDAS PELAS ORGANIZAÇÕES

Lucas Mateus Santos Arantes<sup>1</sup>  
Karla Kellem de Lima<sup>2</sup>  
Ronaldo Rosa dos Santos Junior<sup>3</sup>  
Arnaldo Cardoso Freire<sup>4</sup>  
Isabelle Rocha Arão<sup>5</sup>

## RESUMO

O estresse físico e mental causado nos colaboradores com as metas estabelecidas e impostas pelas organizações, tem sido algo recorrente no mercado de trabalho. Este estudo procurou demonstrar, através de informações e fatos as fases, causas e sintomas e como esse estresse se manifesta no colaborador e o agravamento deste quadro, com o desenvolvimento de doenças psíquicas. Desta forma, o objetivo geral da pesquisa procurou analisar e compreender como a cobrança excessiva exercida através das metas estabelecidas pelas empresas podem prejudicar a qualidade de vida e a saúde dos colaboradores que são responsáveis pelo atingimento desses números e resultados estabelecidos pelas organizações que muitas vezes trata-se de algo que é surreal e inalcançável. Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa bibliográfica, de caráter exploratório-descritiva. A pesquisa apresenta uma proposta de implantação de estratégias e de educação corporativa, mediante um plano de ação, através da ferramenta 5W2H, com o intuito de minimizar os impactos de uma liderança abusiva e suas consequências para a saúde dos trabalhadores. Os resultados revelaram que a liderança abusiva diminui a produtividade e consequentemente a eficiência, gerando um grande número de colaboradores com doenças ligadas ao emocional e ao psicológico. Contudo, é notório que a implementação de um sistema de educação corporativa, uma estratégia baseada no desenvolvimento de líderes, requer da empresa levar a sério a formação desses profissionais, com o propósito de socializar capacidades, que não coloquem em risco contínuo as empresas, tampouco sacrifiquem os recursos humanos que as constituem, pela ação exacerbada de cobranças abusivas.

**Palavras-chave:** Metas organizacionais; Liderança abusiva; Estresse; Ambiente de trabalho.

## STRESS IN THE WORK ENVIRONMENT CAUSED BY THE GOALS SET BY ORGANIZATIONS

### ABSTRACT

The physical and mental stress caused in employees with the goals established and imposed by organizations, has been something recurrent in the job market. This study sought to demonstrate, through information and facts, the phases, causes and symptoms and how this stress manifests itself in the employee and the aggravation of this situation, with the development of psychic diseases. In this way, the general objective of the research sought to analyze and understand how excessive charging exercised through the goals established by companies can harm the quality of life and health of employees who are responsible for achieving these numbers and results established by organizations that often deal with yourself from something that is surreal and unattainable. Methodologically, it is a bibliographical research, with an exploratory-descriptive character. The research presents a proposal for the implementation of strategies and corporate education, through an action plan, through

<sup>1</sup>Especialista em Gestão Comercial e Inteligência de Mercado – Centro Universitário Araguaia -UniAraguaia. Goiânia/GO, 2022. E-mail: [l.mateus.arantes@gmail.com](mailto:l.mateus.arantes@gmail.com)

<sup>2</sup> Docente na UniAraguaia. Mestra em Desenvolvimento e Planejamento Territorial pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUC-GO). E-mail: [karlakelldelima@gmail.com](mailto:karlakelldelima@gmail.com)

<sup>3</sup> Doutor em Educação pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás (2016). Coordenador do Curso Superior de Tecnologia em Marketing do Centro Universitário Araguaia na modalidade EaD. E-mail: [ronaldorsjunior@gmail.com](mailto:ronaldorsjunior@gmail.com)

<sup>4</sup> Doutorando em Educação pela PUC-GOÍÁS, Mestre em Desenvolvimento e Planejamento Territorial pela PUC-GOÍÁS e graduado em Engenharia Agrônômica pela UFG - Universidade Federal de Goiás. É Reitor do Centro Universitário Araguaia - Uniaraguaia, e professor das disciplinas de Educação em Economia Ambiental e Gestão Ambiental da Uniaraguaia. E-mail: [arnaldo@uniaraguaia.edu.br](mailto:arnaldo@uniaraguaia.edu.br)

<sup>5</sup> Mestra em Ciências Ambientais e Saúde. Professora e orientadora de TCC do curso de pós-graduação em Engenharia de Segurança do Trabalho – Centro Universitário Araguaia. E-mail: [isabellearao@gmail.com](mailto:isabellearao@gmail.com)

the 5W2H tool, in order to minimize the impacts of abusive leadership and its consequences for the health of workers. The results revealed that abusive leadership decreases productivity and consequently efficiency, generating a large number of employees with emotional and psychological diseases. However, it is clear that the implementation of a corporate education system, a strategy based on the development of leaders, requires the company to take the training of these professionals seriously, with the purpose of socializing skills, which do not put companies at continuous risk, either. sacrifice the human resources that constitute them, for the exacerbated action of abusive charges.

**Keywords:** Organizational goals; abusive leadership; Stress; Workplace.

Recebido em 10 de dezembro de 2024. Aprovado em 30 de dezembro de 2024

## INTRODUÇÃO

Em 2014, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) divulgou os resultados de algumas pesquisas, onde indicava que o brasileiro passava em média 1711 horas no seu trabalho ao ano, isto equivale a 71,29 dias trabalhados integralmente. Com base nisto, compreende-se que boa parte da vida de um trabalhador brasileiro, passa em uma empresa prestando serviços ao qual ele foi contratado.

Acerca das exigências feitas pelos líderes e gestores em seu local de trabalho, pressões psicológicas aplicadas aos colaboradores; em virtude de prazos estreitos e da competição interna existente dentro das empresas, é nítido o desenvolvimento de estresse pós-traumático, enrijecimento e atrofiamento muscular, fadiga mental, extinguindo assim as reservas físicas e emocionais dos colaboradores.

É estressante a rotina das pessoas que trabalham com o cumprimento de metas, contribui com o desenvolvimento de doenças emocionais e traumas psicóticos, o que pode gerar no indivíduo; desequilíbrio do sono, ansiedade, depressão, transtornos alimentares, síndrome de Burnout, queda de imunidade, enxaqueca, doenças do pânico e desconfortos intestinais constantemente.

As organizações privadas são empresas que tem maiores atribuições por demandarem o atingimento de altas metas para os seus colaboradores, o que leva a crer que são as maiores responsáveis pela dificuldade de manter uma boa e regular saúde de seus funcionários, pois, estes estão expostos a uma forte cobrança, grande pressão, onde a única justificativa, são os números finais, que demonstra a alta eficiência e boa gestão desta empresa. Os estudos revelam que inúmeras doenças podem levar até mesmo o afastamento do trabalhador de suas atividades profissionais, para dar continuidade no tratamento para a doença que foi apresentada pelo indivíduo.

Destarte, é de suma importância que todas as empresas que estão em grande competitividade (interna e externa) e que crescem mediante a imposição de metas aos seus funcionários, permaneçam sempre em alerta e busquem a conversão deste clima para um ambiente alegre, saudável e prazeroso para os trabalhadores, para a reversão deste quadro, que hoje é algo nacional e generalizado. Além do mais, o colaborador é protegido pela legislação trabalhista, que obriga as empresas a cuidarem da saúde dos funcionários através da proteção e prevenção de doenças ocupacionais.

A imposição de metas pode influenciar diretamente no bem-estar do trabalhador que depende dos seus resultados para formação do seu salário, que, se não houver um bom resultado em números ao final do mês a sua renda pode ser diminuída drasticamente o que vai desencadear indiretamente em problemas pessoais.

Sabe-se que o estresse momentâneo em si não ocasiona nenhuma doença no ser humano, pois, é algo que possui em todas as profissões e que pode ocorrer eventualmente, existe uma grande deficiência de pesquisas nesse sentido, mas, especialistas alertam que os funcionários que lidam com a imposição de grandes metas possuem o estresse extremamente

elevado e que o índice de colaboradores destes tipos de organizações que buscam auxílios médicos é altíssimo.

Isso mostra que o erro não está nas pessoas e sim nas organizações que exigem grandes números e resultados assustadores do seu quadro de colaboradores. É por isto que a saúde do funcionário é um tema que está em alta na sociedade e em plena evidência em programas televisivos, quadro de autoajuda e colunas jornalísticas.

O ser humano que se encontra em estado de estresse elevado possui a sua capacidade de decisão reduzida, memória e o raciocínio lógico prejudicado, lembrando que atitudes de gestores com o colaborador que nem sempre atinge a sua meta é transformada em angústia, tristeza, desmotivação, esgotamento e a partir disso doenças ocupacionais e psicológicas que com acaba debilitando a saúde do colaborador.

Neste contexto, coloca-se em discussão o seguinte questionamento: o quê e quais tipos de doenças podem ser causadas no colaborador que trabalha em um local onde a cobrança por resultados e atingimento de metas é muito grande?

Do problema de investigação delimitou-se como objetivo geral analisar e compreender como a cobrança excessiva exercida através das metas estabelecidas pelas empresas podem prejudicar a qualidade de vida e a saúde dos colaboradores que são responsáveis pelo atingimento desses números e resultados estabelecidos pelas organizações que muitas vezes trata-se de algo que é surreal e inalcançável.

Do objetivo geral delimitou-se os seguintes objetivos específicos: conceituar o papel das metas no alcance de resultados em uma organização; identificar o papel do líder na cobrança e na ocorrência das doenças no ambiente de trabalho; discorrer sobre as doenças causadas pelo estresse no ambiente organizacional; apresentar proposta de melhorias de forma a compreender e identificar como a maturidade dos líderes e gestores de uma empresa pode motivar, influenciar e até mesmo contribuir com a entrega das equipes alinhado com os objetivos da empresa; bem como demonstrar como líderes e gestores podem receber, filtrar e repassar os propósitos da empresa para toda equipe sem que isto atrapalhe, frustre ou até mesmo desencadeie uma doença ocupacional as pessoas que são responsáveis pelo acontecimento e pela transformação daqueles números em realidade.

Ao optar por desenvolver um estudo sobre o estresse no ambiente de trabalho decorrentes das metas impostas e estabelecidas pelas organizações, levou-se em consideração que os problemas mencionados, na maioria das vezes, ocasionam um alto custo para as empresas, um bom exemplo disso é a queda da produtividade, as horas de trabalho perdidas com as faltas em decorrência de atestado médico, processos trabalhistas com pedidos financeiros e reintegração no quadro de colaboradores da instituição e em boa parte dos casos, afastamento pelo Instituto Nacional de Previdência Social (INSS) e, quando finda o período de afastamento e o colaborador retorna para empresa, existe uma carência que obriga a permanência dele na mesma que varia com determinação dos peritos do INSS.

Neste contexto, surge a relevância do tema e o questionamento a respeito dos principais causadores de estresse no trabalho. Torna-se pertinente desenvolver um estudo mais aprofundado do assunto, com a intensão de ampliar conhecimentos que possibilitem a elaboração de meios para lidar com os fatores estressores em caráter preventivo, que aumente a qualidade de vida com consequente ressonância no trabalho dos funcionários que se encontrem sob situação estressante em face das exigências do cotidiano.

## O papel das metas no alcance de resultados em uma organização

O mercado financeiro global tem passado, sobretudo nos últimos anos, por momentos de instabilidade decorrentes de crises econômicas em âmbito mundial. Para não

ficarem vulneráveis as contingências do mercado, bem como os desafios da concorrência, as empresas têm buscado diversas estratégias de gestão (CANZIAN, 2009).

Esse contexto, exige que as empresas busquem o equilíbrio financeiro por meio de variadas formas de implementações que possibilitem uma melhoria contínua. Assim, ao investir em seu capital humano, as empresas passam, em contrapartida, a exigirem mais de seus funcionários, sobretudo no que se refere à produtividade (WOOD JR; PICARELLI FILHO, 2004).

Em meio a uma conjuntura mercadológica marcada pela instabilidade, o estabelecimento de metas é considerado um instrumento relevante para assegurar resultados positivos nos negócios. Isso porque a implementação de um sistema de metas é capaz de melhorar o desempenho de uma empresa, além de incentivar a motivação e o empenho de empregados. Afinal, ao serem incumbidos de uma meta desafiadora, porém passível de ser cumprida, eles se sentem mais motivados para o trabalho, o que pode elevar e otimizar sua produtividade (OLIVEIRA, 2013).

Ressalta-se que estabelecer metas é fundamental para manter um crescimento saudável e constante de uma empresa. Além disso, é importante que elas atinjam todos os níveis e setores do negócio. As metas constituem um dos principais indicadores, entendidos como dados ou informações, preferencialmente numéricos, e que são utilizados para medir o sucesso da organização e descobrir o que é necessário fazer para ajustar a rota e obter os resultados esperados (LACOMBE; ALBUQUERQUE, 2008).

A fim de assegurar o êxito do regime de metas, os administradores geralmente procuram moldar o comportamento dos servidores conforme os objetivos da empresa a fim de enquadrá-los em um perfil que atenda às necessidades da organização. Assim, segundo Robbins (2014, p.40), “quando tentamos formar as pessoas ao orientar gradualmente a sua aprendizagem, estamos modelando o comportamento.” Todavia, para que isso ocorra, o investimento, sobretudo em formas de recompensa variadas, consiste em uma estratégia fundamental, uma vez que:

Para atingir suas metas, a empresa deve estar disposta a comprometer os recursos – dinheiro e pessoas, necessários para alcançar os resultados almejados. Ter objetivo e meta claros é importante porque os indivíduos e as empresas vivem de vencer seus desafios. Além dos recursos oferecidos pelas organizações para dar melhores condições aos indivíduos, a corrida pelo alcance dos objetivos e metas é motivada por recompensas como a remuneração variável oferecida (ANDRADE et al., 2011, p. 3).

As metas são ferramentas fundamentais para engajar os membros das equipes e reduzir os riscos de perda de espaço no mercado. Afinal, saber onde a empresa quer chegar é o primeiro passo para descobrir como alcançar esse resultado. Entretanto, é importante dizer que, “sozinhas, as metas não são poderosas o suficiente para fazer um negócio crescer, é necessário fazer a gestão de metas de forma efetiva e regular, acompanhar de perto os resultados e assim ajustar a rota sempre que necessário” (RIBEIRO et al., 2017, p. 141).

## O papel do líder na cobrança e no ocasionamento das doenças no ambiente de trabalho

A liderança tem sido um tema muito discutido há vários anos. Nunca as organizações estiveram tão preocupadas com as pessoas que encabeçam o processo interno, principalmente devido à falta da alta competência que essa responsabilidade implica. São os líderes que precisam fazer a diferença na hora de inspirar os demais membros da equipe para buscar atingir as metas e alcançar os objetivos comuns.

Segundo Escorsin e Walger (2017, p.29), a liderança é a atividade de influenciar pessoas, fazendo-as empenhar-se voluntariamente em objetivos de grupo. A capacidade de influenciar as pessoas é uma das principais tarefas do líder, porém várias vezes pode-se depara com pessoas que não estão prontas para ocupar essa função ou que não tenham o perfil necessário para tal.

Desta forma, pode-se entender o quanto o ser humano tem o poder de influenciar pessoas tanto para o lado positivo quanto para o lado negativo. A liderança é caracterizada pela influência, pela situação, pelo processo de comunicação e pelos objetivos a serem alcançados (MARQUES; ROBERTO, 2016).

No passado, as teorias se embasavam na identificação dos traços da personalidade que caracterizavam um líder. Como se pode observar o ato de liderar é baseado principalmente na forma comportamental das pessoas em volta e a partir desta observação é possível obter o sucesso ou o fracasso da equipe. Uma liderança positiva é capaz de transformar a equipe, onde o desempenho das quatro ações ajuda o líder neste aspecto, são elas: o carisma, a inspiração, o estímulo intelectual e a consideração individual (APARECIDO, 2017).

Todavia, quando se trata de liderança destrutiva, aquela fundada em cobranças excessivas, em mau comportamento do líder no tratamento com seus liderados, fatalmente, esta liderança será responsável por gerar prejuízos, tanto para a empresa como para a equipe que está sobre sua direção. Os danos causados por uma liderança descompromissada com o ambiente organizacional estão relacionados com o alto nível de estresse nos profissionais que estão subordinados a ele, moral baixa, falta de produtividade, ansiedade, falta de motivação para realizar as atividades, o que tende a resultar em adoecimento do trabalhador (MARQUES; ROBERTO, 2016).

Infelizmente, liderança negativa é muito comum dentro das empresas, conforme mostrou uma pesquisa realizada e publicada na página *online* do site Portal da Liderança (2019), onde dizia que 77% das organizações enfrentam dificuldades com suas lideranças e com a falta de habilidade em desenvolvê-los completamente. Assim, se a empresa souber identificar um possível líder tóxico na empresa antes que ele cause danos a ela e aos seus colaboradores, com certeza, ela evitará danos incalculáveis.

#### As doenças causadas pelo estresse no ambiente organizacional

Sabe-se que o trabalho provoca diferentes graus de motivação e satisfação, principalmente, quanto à forma e ao meio no qual se desempenha a tarefa. À medida que o ser humano insere-se no contexto organizacional, está sujeito a diferentes variáveis que afetam diretamente o seu trabalho. Atualmente, existe uma preocupação na saúde do trabalhador neste contexto, pois se relaciona, principalmente, com a produtividade da organização.

Teles (2001, p.110) considera que “para se atingir a produtividade e qualidade, é preciso ter indivíduos saudáveis e atribuídos de qualidade”. Em contrapartida, a organização atua de forma onde muitas vezes pressiona-se o trabalhador, levando-o a estados de doenças, de satisfação e desmotivação. No entendimento de Sato (2000, p.127):

A falta de respeito aos marcadores biológicos traz grandes prejuízos à saúde física do indivíduo, porém, maiores são os danos causados à vida afetiva e aos relacionamentos sociais. Os transtornos mentais e do comportamento relacionados ao trabalho são determinados pelos lugares, pelo tempo e pela ação do trabalho na interação com o corpo e aparato psíquico dos trabalhadores.

Assim, as ações implicadas no ato de trabalhar podem não só atingir o corpo dos trabalhadores, produzindo disfunções e lesões biológicas como também reações psíquicas às situações de trabalho patogênicas, além de poderem desencadear processos psicopatológicos. Especificamente relacionados às condições do trabalho desempenhado pelo trabalhador.

A organização exerce um controle nas demandas de trabalho, podendo criar um ambiente onde existe uma sobrecarga muito grande, demandas que conflitem com as tarefas do trabalhador, que dependendo das condições deste, geram fatores de risco para a doença (JODAS; HADDAD, 2009).

O estresse envolve questões que perpassam pela exigência que determinada tarefa possa solicitar até a subjetividade com que indivíduo a encara, bem como suas percepções sobre o cumprimento das atividades propostas.

O estresse relacionado ao trabalho é definido como aquelas situações em que o indivíduo vê o seu local de trabalho como prejudicial a todos os seus interesses, seja pessoal, profissional e até mesmo em sua saúde. Essa situação atrapalha seu entrosamento com o trabalho e com o grupo, e reflete em seus resultados, uma vez que esse ambiente possua cobrança excessiva ou não possua recursos apropriados.

De acordo com Sardá, Legal e Jablonski (2004) “o estresse ocupacional é um estado desconfortável consequente de aspectos do trabalho que o sujeito considera hostis para seu bem-estar. Quando inexistente um ambiente agradável, consequentemente este pode acarretar em doenças ocupacionais aos trabalhadores, e ocasionar diversos tipos de custos à empresa”.

Em diversas organizações, os colaboradores estão sujeitos em todo momento de suas vidas a situações e ambientes que possam ser considerados fontes de pressão desencadeadoras de estresse, não sendo excluído o seu ambiente de trabalho. Nesse contexto, o estresse é chamado de estresse ocupacional, em que todos os elementos, aspectos ou situações que influenciam o surgimento de estresse no trabalhador podem ser considerados fontes de pressão, não importando em que grau elas afetem.

Segundo Limongi-França e Rodrigues (2005), o estresse no trabalho pode ser entendido como um conjunto de reações emocionais, cognitivas, comportamentais e fisiológicas a aspectos adversos e prejudiciais do conteúdo, da organização e do ambiente do trabalho. Trata-se de um estado caracterizado por elevados níveis de excitação e perturbação frequentemente acompanhado de sentimentos de incapacidade.

O estresse prolongado leva à síndrome de burnout. O burnout refere-se a uma reação de stress crônico em profissionais cuja as atividades exigem um alto grau de contato com pessoas; caracteriza-se por três componentes: (1) exaustão emocional e/ou física; (2) perda do sentimento de realização no trabalho, com produtividade diminuída; (3) despersonalização (SILVA, 2000, p.18).

Do ponto de vista individual, os principais sintomas relacionados ao estresse são, basicamente “nervosismo, ansiedade, irritabilidade, fadiga, sentimentos de raiva, angústia, período de depressão, dor no estômago, dor nos músculos do pescoço e ombros e dores discretas no peito quando o trabalhador se encontra sob pressão” (MORAES, 2000, p.8).

Nascimento e Ferraz (2010) mencionam que o ambiente de trabalho é o local onde mais incide a ocorrência do estresse comparado com qualquer outro local e situação, os estressores psicossociais são tão potentes quanto as bactérias em insalubridade, assim qualquer pessoa pode estar exposta ao estresse no trabalho, do chefe ao operário.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para o desenvolvimento do presente artigo, utilizou-se a pesquisa bibliográfica, numa abordagem exploratória e descritiva, por ser a mais indicada ao que se pretendeu demonstrar. O estudo bibliográfico é aquele elaborado a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e atualmente com material disponibilizado pela Internet (LAKATOS; MARCONI, 2017).

Uma pesquisa descritiva analisa aspectos de grupos relevantes. Por sua vez, o estudo exploratório suscita novas possibilidades que mais tarde serão exploradas em pesquisas mais controladas (GIL, 2017).

A busca na literatura compreendeu o levantamento bibliográfico em livros e periódicos, revistas especializadas e publicações disponíveis nas bases de dados: LILACS (Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde), SciELO, periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), Google Acadêmico, dentre outras.

Como critério de inclusão, foram pesquisadas publicações utilizando-se as seguintes palavras-chave: metas organizacionais, liderança, cobranças abusivas, estresse. Foram excluídos artigos on-line não disponíveis na íntegra.

Num primeiro momento, efetuou-se a busca das publicações utilizando a composição das palavras-chave, selecionando as referências publicadas em Língua Portuguesa, relacionadas à temática em pesquisa, no período de 2010 a 2020, especificamente para esta análise.

A interpretação dos dados ocorreu por meio da análise de conteúdo, que compreende um conjunto de técnicas de comunicação, realizada através de procedimentos sistematizados e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, de indicadores quantitativos ou não, que possibilitem inferências acerca do que está em análise (VERGARA, 2016).

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos resultados foi estruturada seguindo os procedimentos metodológicos mencionados, visando à compreensão e a interpretação dos dados coletados, a fim de se responder, ou não, às questões de pesquisa e, à luz do referencial teórico adotado, gerar conhecimento. Para tanto, levou-se em consideração as consequências das atitudes abusivas dos líderes referentes às cobranças em excesso de seus liderados, no cumprimento das metas. E, também, apresentar proposta de melhorias de forma a compreender e identificar como a maturidade dos líderes e gestores de uma empresa pode motivar, influenciar e até mesmo contribuir com a entrega das equipes alinhado com os objetivos da empresa.

### Consequências das atitudes abusivas dos líderes

A partir da problemática colocada em discussão, buscou-se analisar na bibliografia pesquisada se as cobranças em excesso, pela liderança, no cumprimento das metas, são extremamente contraproducentes e, se cada vez mais, essas atitudes geram prejuízos para a empresa, pois, eleva a rotatividade dos colaboradores nas empresas, solicitações de afastamentos, pedidos de demissões, problemas físicos e psicológicos e até mesmo doenças cardíacas.

Um dos gargalos da cobrança excessiva geralmente está associada a prazos de entrega e qualidade do trabalho, o que certamente impacta os colaboradores de uma empresa em alguma circunstância. “Existem diversos fatores que podem influenciar no estado físico e psicológico dos seres humanos. Tais fatores impactam diretamente no desempenho do

trabalho dessa pessoa e conseqüentemente no resultado final do trabalho desenvolvido pela equipe” (SOUZA; PUENTE-PALACIOS, 2011, p.3).

Arantes e Vieira (2002) “comentam que um dos estímulos inerentes ao estresse são as relações profissionais, onde há deteriorações propiciadas por adversidades entre equipe de trabalho em todos os níveis, superiores, subordinados e colegas do mesmo nível hierárquico dentro do ambiente organizacional”.

De acordo com Benke e Carvalho (2008, p.6), “o estresse ocupacional agrava-se quando há por parte do indivíduo a percepção das responsabilidades e poucas possibilidades de autonomia e controle”. As dificuldades de adaptação às situações citadas podem gerar o estresse, que requer investimentos em meios, os quais vão depender do seu tipo de comportamento, suas crenças e expectativas perante o mundo”.

O conjunto e a divisão de tarefas que compõem a carga de trabalho do profissional estão associados a importantes estressores laborais, os quais podem sofrer agravos significativos em razão de condições de organização do trabalho, que vão desde a baixa valorização e remuneração, descompasso entre tarefas prescritas e realizadas, até a escassez severa de recursos e problemas de infraestrutura (SOUZA; PUENTE-PALACIOS).

Quando já instalado no colaborador, o estresse ele pode trazer várias complicações na sua saúde, no sistema imunológico, podendo, também, afetar o sono. Nesse contexto, o colaborador pode adquirir dores musculares, ansiedade, irritabilidade. E ainda outras doenças podem estar relacionadas ao estresse, como gastrite, úlcera, câncer, depressão, alergias e dores de cabeça. De acordo com Limongi-França e Rodrigues (2012, p. 88), o indivíduo pode desenvolver algumas síndromes associadas ao estresse, tais como:

Somatizações: São sensações e distúrbios físicos com forte carga emocional e afetiva. Fadiga: Desgaste de energia física ou mental, que pode ser recuperada através de repouso, alimentação ou orientação clínica específica. Depressão: É uma combinação de sintomas, em que prevalece a falta de ânimo, a descrença pela vida e uma profunda sensação de abandono e solidão. Síndrome do Pânico: Estado de medo intenso, repentino, acompanhado de imobilidade, sudorese e comportamento arredio. Síndrome de Burnout: Estado de exaustão total decorrente de esforço excessivo e contínuo. Síndrome de Desamparo: Medo contínuo da perda do emprego, acompanhado de sentimento de perseguição e queda da autoconfiança.

Nahas (2017, p. 207) acredita que “cada pessoa responde às situações de stress de forma peculiar: o que representa um grande problema para uns, pode ser gerenciado com tranquilidade por outros”. Percebe-se que o estresse pode afetar de modo diferente a vida de cada indivíduo. Assim, é preciso refletir sobre como reagir perante esta situação, como lidar e sair dessa fonte de estresse, para que se possa ter boas condições de saúde mental e física.

### 3.1 Proposta de melhoria

Ao considerar que o estresse no ambiente de trabalho pode ser reduzido substancialmente, e que há como moderar as cobranças de resultados para que não gere danos prejudiciais à saúde, torna-se fundamental que as empresas atuem de maneira preventiva e continuamente, para gerar um melhor bem-estar global ao colaborador, reduzindo o afastamento provocado por doenças ocupacionais.

Neste contexto, a implantação de estratégias de educação corporativa surge como um instrumento fundamental para a diferenciação e a sobrevivência das empresas, o que contribui para estimular o desenvolvimento profissional do colaborador, aumentando o aprendizado, a capacitação, a atualização e o conhecimento no contexto organizacional.

A sugestão de implantação de um programa de educação corporativa, com o foco na liderança como melhoria da gestão orientada no cumprimento das metas, sustenta-se na compreensão de que a competitividade presente no mercado faz com que as empresas busquem formas de se adaptar a todo momento para enfrentar os desafios. Nesse ambiente, tornou-se indispensável um olhar mais cuidadoso para o desenvolvimento dos colaboradores, e este tem se caracterizado como um dos importantes fatores de sucesso organizacional.

Com o intuito minimizar os impactos de uma liderança abusiva e seus danos para a saúde dos trabalhadores, apresenta-se uma proposta de implantação de um plano de ação, através da ferramenta do 5W2H (Quadro 1). Trata-se de uma ferramenta de gestão empregada no planejamento estratégico de empresas. Ela parte de uma meta para organizar as ações e determinar o que será feito para alcançá-la, por qual razão, por quem, como, quando e onde será feito, além de estimar quanto isso custará (OLIVEIRA, 2018).

**Quadro 1:** Proposta de implementação de programa de educação corporativa com o foco na liderança como um dos fatores para melhoria da gestão orientada no cumprimento das metas

5W				
WHAT (O QUÊ)	WHY (PORQUE)	WHERE (ONDE)	WHO (QUEM)	WHEN (QUANDO)
Desenvolver ciclo de palestras mensais, durante cinco meses, com carga horária total de 10 horas, sendo 02 horas diárias a cada mês	Promover a interação social dos colaboradores e desenvolver o conceito de liderança. Trabalhar a liderança para melhoria das relações interpessoais, utilizando técnicas que para maior integração do grupo, onde serão aplicados trabalhos direcionados ao desenvolvimento da criatividade e personalidade de cada colaborador. Necessidade de formulação de estratégias de capacitação e desenvolvimento das lideranças alinhadas ao cumprimento das metas para evitar o estresse ocupacional.	Na sede da empresa	Gerentes administrativo e de RH	A partir de agosto de 2022
2H				
HOW (COMO)		HOW MUCH (QUANTO CUSTA)		
<ul style="list-style-type: none"> <li>)] Mapeando o cenário atual</li> <li>)] Identificando prioridades</li> <li>)] Definindo dinâmicas e ações práticas para fixação dos conteúdos a serem abordados</li> <li>)] Contratando palestrantes</li> </ul>		Carga horária para palestrante Custo da hora/palestra      2.000,00 Lanches (estimativa 40 pessoas) Custo por lanche              15,00	20.000,00  3.000,00  <b>TOTAL      R\$ 23.000,00</b>	

Fonte: Autor (2022).

O líder possui relevância vital para a estratégia organizacional, pois é capaz de criar o ambiente de trabalho voltado à motivação, ao aprendizado e ao desenvolvimento da sua equipe, bem como nortear o desempenho dos colaboradores para o alcance dos resultados almejados (EBOLI, 2012).

Nesse sentido, o líder deve estimular a equipe a novos desafios em busca do desenvolvimento profissional e organizacional e a integração de responsabilidades. Nas empresas, muitos dos colaboradores têm receio de mudanças e inserção de atribuições que instiguem seu capital intelectual. Torna-se interessante que a liderança estimule mais uma

visão abrangente de seus liderados para melhor desenvolver sua equipe e lhes instigar melhoria contínua e responsabilidades.

Portanto, é fundamental que as empresas estejam capacitadas para incentivar e fornecer todos os recursos requeridos para que seus profissionais deem o melhor de si, bem como percebam e absorvam o que elas têm de melhor a oferecer (CASTRO, 2013).

Existem diversos fatos que contribuem para a demanda por líderes estratégicos, como os desafios ambientais, organizacionais e individuais, definidos por Gil (2014).

O ambiente turbulento e competitivo em que as empresas estão inseridas requer adaptações constantes, por isso a gestão de pessoas deve estimular, oferecer suporte e se preparar para as mudanças. Sendo assim, cresce a necessidade de elas gerarem e manterem líderes que inspirem e facilitem a transformação entre as equipes (PICCOLOTTO; VASSARI; DUTRA, 2010).

Eboli et al. (2012) identificam por parte dos líderes uma visão limitada do significado de gerir as pessoas, e por parte das pessoas a ausência de responsabilidade pelo próprio desenvolvimento. Essa percepção realça o papel do líder no incentivo e na compreensão da necessidade da iniciativa de desenvolvimento individual dos membros de sua equipe. Ressalta-se, pois, a importância de o líder ser percebido como educador, cujo modelo de comportamento deve inspirar os demais colaboradores da empresa.

As empresas não só devem atrair, investir e desenvolver o capital humano, mas também manter gestores, líderes e demais colaboradores experientes como forma de melhorar o desempenho organizacional, considerando sempre a evolução tecnológica e as mudanças mercadológicas (CASTRO, 2013). Esse é o ponto que torna a educação corporativa fundamental na organização. Por isso, um olhar muito profundo acerca de estratégias de educação corporativa para o desenvolvimento do conhecimento pode contribuir diretamente para a melhoria do local de trabalho.

Pacheco et al. (2009) defendem a formulação de estratégias de capacitação e desenvolvimento alinhadas ao negócio e consideram uma visão evolutiva do processo em que cada uma das etapas é considerada pré-requisito para a seguinte, gerando assim ciclos de melhoria contínua. Os autores identificam alguns fatores essenciais na constituição da educação corporativa para que exista alinhamento, sistematização e crescimento da organização: ser estratégica, desenvolvendo as competências que asseguram vantagem competitiva, bem como empregabilidade dos colaboradores; focar em resultados; propiciar a educação continuada; e buscar o aprendizado corporativo.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na conclusão deste estudo, pode-se verificar que os objetivos propostos foram alcançados, bem como a resolução da questão-problema, pois foi possível compreender como a liderança abusiva, referente às cobranças excessivas dos liderados, no cumprimento das metas, pode prejudicar a qualidade de vida e a saúde dos colaboradores, que são os responsáveis pelo atingimento de números e de resultados estabelecidos pelas organizações que, muitas vezes, se trata de algo surreal e inalcançável.

Em resposta à questão problema, os autores pesquisados são unânimes em concordar que a liderança excessiva compromete o desempenho dos colaboradores de uma empresa e, conseqüentemente, responde pela geração do estresse ocupacional, do qual derivam várias doenças do trabalho, como: síndrome de Burnout, que se caracteriza pelo estado de exaustão total decorrente de esforço excessivo e contínuo, dores musculares, ansiedade, irritabilidade. E ainda outras doenças que também podem estar relacionadas ao estresse, a exemplo da gastrite, úlcera, câncer, depressão, alergias e dores de cabeça.

Neste contexto, é compreensível que desenvolver líderes, mediante a implementação de planos de educação corporativa, continua sendo um ponto chave nas organizações, haja vista que o treinamento e desenvolvimento de estratégias de engajamento e da gestão do conhecimento constituem base da vantagem competitiva.

A realidade atual, no âmbito das organizações, vislumbra a importância de um novo papel para uma liderança, que procure entender e acelerar o processo de aprendizado organizacional, permitindo e incentivando o pensamento e a ação integradora em todos os níveis. Caso contrário, sua ineficácia, aliada aos insucessos organizacionais e falhas de gestão, certamente irão implicar nos desajustes comportamentais dos colaboradores da organização.

Contudo, ressalta-se que o resultado mais importante deste estudo configura-se no aumento da bagagem de conhecimentos sobre o tema, com a compreensão de que liderar significa obter efeitos ou resultados por meio da mobilização de pessoas com os mesmos objetivos. Os efeitos que a liderança produz não dependem apenas do líder, mas de uma combinação complexa de diversos elementos de motivação e senso de responsabilidade.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, D. V. P. et al. Metas organizacionais e satisfação no trabalho: um estudo de caso em uma instituição financeira. **VIII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. 2011. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/.../4615.pdf>. Acesso em: 14 fev. 2022.
- APARECIDO, J. **Liderança transformadora versus liderança destrutiva**. Artigo, 2017. Disponível em: [https://sbponline.org.br/2017/05/...](https://sbponline.org.br/2017/05/.../). Acesso em: 08 fev. 2022.
- ARANTES, M. A. C.; VIEIRA, M. J. F. **Estresse: clínica psicanalítica**. 2. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.
- BENKE, M. R. P.; CARVALHO, E. Estresse X qualidade de vida nas organizações: um estudo teórico. **Revista Objetiva**, Rio Verde, n.8, artigo 7, 2008. Disponível em: <https://www.yumpu.com/pt/document/view/51661762/estresse-x-qualidade-de-vida-nas-organizacoes-um->. Acesso em 23 mar. 2022.
- CANZIAN, F. **Desastre Global: Um ano na pior crise desde 1929**. São Paulo: Publifolha, 2009.
- CASADO, T. **As pessoas na organização**. 3. ed. São Paulo: Gente, 2002.
- CASTRO, A. P. Tendências em T&D. In: BOOG, G.; BOOG, M. **Manual de treinamento e desenvolvimento: gestão e estratégias**. 6. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013. p. 30-49.
- ÉBOLI, M. et al. Educação corporativa no Brasil: evolução, conceitos e papéis. In: CASARINI, G. F.; BAUMGARTNER, M. (Org.). **Educação corporativa: da teoria à prática**. São Paulo: Editora Senac, 2012. p. 27-42.
- ÉBOLI, M. **Educação corporativa no Brasil: evolução, conceitos e papéis**. In: Casarini, Frederico; Baumgartner, Michael. (Org.). **Educação corporativa: da teoria à prática**. São Paulo: Editora Senac, 2012.
- ESCORSIN, A. P.; WALGER, C. **Liderança e desenvolvimento de equipes**. Curitiba: Editora InterSaberes, 2017.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- \_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Brasil em síntese. Horas trabalhadas e atividade. 2014-2015**. Disponível em: <https://brasil.emsintese.ibge.gov.br/trabalho/horas-trabalhadas-e-atividade.html>. Acesso em: 21 ago. 2021.
- JODAS, D. A., HADDAD, M. C. Síndrome de Burnout em trabalhadores de enfermagem de um pronto socorro de hospital universitário. **Acta paul. Enferm.** v.22, n. 2, p.192-197, 2009

LACOMBE, B. M. B.; ALBUQUERQUE, L. G. Avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas: um estudo com as maiores empresas instaladas no Brasil. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 43, n. 1, p. 5-16, jan./mar. 2008. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rausp/article/view/44463>. Acesso em: 16 de fev. 2022.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LIMONGI-FRANÇA, A.C.; RODRIGUES, A. L. **Stress e trabalho: uma abordagem psicossomática**. 4.ed., 5. impr. São Paulo: Atlas, 2012.

\_\_\_\_\_. **Stress e Trabalho: uma abordagem psicossomática**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MARQUES, R. J. **As principais diferenças entre liderança positiva e negativa**. Artigo, 2016. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-e-motivacao/lideranca-positiva-o-que-e/>. Acesso em: 09 fev. 2022.

MORAES, et al. **Diagnóstico de qualidade vida e estresse no trabalho da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais**. 2000, 219f. (Relatório de pesquisa) – NEACO/CEPEAD/FACE/UFMG

NAHAS, M. V. **Atividade física, saúde e qualidade de vida: conceitos e sugestões para um estilo de vida ativo**. 7. ed. Florianópolis, Ed. do Autor, 2017.

NASCIMENTO, F. J., FERRAZ, F. T. **Estresse e qualidade de vida no trabalho**. Universidade Fluminense – UFF. (Tese de conclusão de mestrado em sistema de gestão), 2010.

OLIVEIRA, A. **Manual de descrição de cargos e salários**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

OLIVEIRA, D. de P. R. **Teoria geral da administração: uma abordagem prática**. Manual do professor – conteúdo básico. 2018. Disponível em: <https://docero.com.br/doc/s0vv0n>. Acesso em: 19 mar. 2022.

PACHECO, L. *et al.* **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

PASCHOAL, T.; TAMAYO, Á. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro: v.7 n. 4, p. 33-54, Out/Dez. 2003. Disponível em: <https://www.rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/252>. Acesso em 07 mar. 2022.

PICCOLOTTO, C. L.; VASSARI, S. A.; DUTRA, J. S. Percepção de gestores quanto ao papel da área de recursos humanos na gestão da mudança organizacional. In: FISCHER, A. L.; DUTRA, J. S.; AMORIM, W. A. C. (Org.). **Gestão de pessoas: práticas modernas e transformação nas organizações**. São Paulo: Editora Atlas, 2010. p. 1-19.

PORTAL DA LIDERANÇA. **Líderes negativos: como as equipes se ressentem**. Newsletter, 2019. Disponível em: <https://www.portaldalideranca.pt/conhecimento/estrategia-egestao/4920-lideres-negativos-como-as-equipas-se-ressentem/.../> Acesso em 21 fev. 2022.

RIBEIRO, A. R. S. et al. Metas organizacionais e gestão estratégica de pessoas: estudo de caso em instituição financeira. **ReCaPe Revista de Carreiras e Pessoas**. São Paulo. V.7, n.02, p.544-63, Maio /Ago, 2017. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/32751>. Acesso em 19 fev. 2022.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 14. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2014.

ROBBINS, S. P. **A nova administração**. 1º Edição. São Paulo: Saraiva, 2014.

SARDÁ Jr. J. J.; LEGAL, E. J.; JABLONSKI Jr, S. J. **Estresse: conceitos, métodos, medidas e possibilidades de intervenção**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2004.

SATO, L. Saúde e controle no trabalho: feições de um antigo problema. **Saúde mental & trabalho: leituras**. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 31-49.

SATO, M. **A investigação como estratégia na formação continuada de professores em educação ambiental.** In: Congreso Iberoamericano de Educación Ambiental. Caracas: 2000. Disponível em: <https://www.partes.com.br/2001/11/24/debatendo-os-desafios-da-educacao-ambiental-2/>. Acesso em 04 fev. 2022.

SILVA, F. P. P. Burnot: um desafio à saúde do trabalhador. In: **Psi-Revista de Psicologia Social e Institucional.** v.1, n.1. p.18, jun.; 2000. Disponível em: <http://www.uel.br/ccb/psicologia/revista/textov2n15.htm>. Acesso em 22 fev. 2022.

SOUZA, M. G. S.; PUENTE-PALACIOS, K. E. A influência do autoconceito profissional na satisfação com a equipe de trabalho. **Estudos de Psicologia.** Campinas, v.28, n.3, p.315-325, jul./set.; 2011.

TELES, A. X. **Psicologia organizacional: a psicologia na empresa e na vida em sociedade.** 35. ed. São Paulo: Ática, 2001.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração.** 15 ed. São Paulo: Atlas, 2016.

WOOD JR, T.; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva.** São Paulo: Atlas, 2004.