

STRESS: "MOTIVAR" ATÉ RACHAR

Se os termos *hardware* e *software* se assumem cada vez mais como palavras correntes no dia-a-dia das empresas, acreditamos ser importante reflectir também sobre outro *ware*: o *mindware*, a inteligência do trabalhador.

O *mindware* refere-se à optimização das capacidades de pensamento e acção dos recursos humanos nas organizações, tornando-as cada vez mais em organizações que aprendem (*Learning Organizations*) maximizando o potencial dos recursos humanos que dispõe, permitindo assim a transposição dessas faculdades para os resultados do negócio.

Se o termo *mindware* começa agora a entrar no léxico empresarial, o "vírus" que o destrói ou inibe, há muito faz parte da realidade das organizações. De facto, o *stress* tem-se manifestado ao longo dos últimos anos como um autêntico "vírus" que inibe o potencial humano instalado nas empresas e, mais grave, indutor de fortes disfuncionamentos e elevados custos nas organizações em geral e nos indivíduos em particular.

O *stress* nas organizações emerge, quer por causas internas (que apenas têm que ver com o indivíduo, enquanto pessoa), quer por causas externas (condições a que o indivíduo está sujeito). Estas causas, quer internas, quer externas, são normalmente denominadas fontes de *Stress*. As fontes, ao serem percebidas como geradoras de *stress*, manifestam-se em sintomas que geram custos para a organização.

Não é raro os indivíduos nas empresas referirem a necessidade de *stress* para melhorarem os seus desempenhos. Referem, por vezes, que se não sentem *stress*, não têm vontade de trabalhar ou que o trabalho não é rentável, como se necessitassem de *stress* para incrementar o seu potencial de desempenho. Neste ponto de vista, o *stress* seria positivo. No entanto, talvez estejamos a confundir conceitos: aquilo a que vulgarmente se chama *stress* positivo, não é mais do que Desafio. O *Stress*, por definição, surge quando se dá a ruptura do equilíbrio básico do bom funcionamento físico e mental, originando diminuição do desempenho.

Enquanto o nível de pressão que é exigida ao sujeito gera um estado de estimulação interna que maximiza o desempenho, estamos perante situações de Desafio. Quando essa força exige do sujeito uma estimulação excessiva que o faz entrar em ruptura com o seu equilíbrio, então estamos perante um estado de *Stress* e o desempenho do trabalhador é posto em causa.

O *stress* significa ruptura. Ruptura de um estado emocional positivo, como o entusiasmo, para um estado emocional negativo, tipicamente associado à ansiedade, ao medo, à perda de controlo emocional.

Não temos, portanto, qualquer dúvida, de que o desafio é importante para maximizar a produtividade. Ele é, aliás, crucial para incrementar o desempenho do indivíduo. Se um determinado sujeito no seu dia-a-dia de trabalho sente que as tarefas que tem para realizar são pouco desafiantes ou pouco estimulantes é, portanto natural que o seu

desempenho não seja o melhor e que, estranhamente, pareça que só manifesta um nível de motivação e produtividade elevado quando as tarefas que lhe são atribuídas são mais difíceis, quando é mais pressionado.

Cabe às chefias e respectivos gestores de linha, desenvolverem níveis de “pressão” dos seus colaboradores que lhes permitam sentirem as tarefas a realizar como desafiantes, incrementando assim a sua produtividade, sem, todavia, serem sentidas como *stressantes*.

Esta acção de gestão dos seus recursos humanos que é da responsabilidade de cada chefia desempenhar no quotidiano, não parece fácil, pois o nível de estimulação que para um colaborador pode ser encarado como um desafio, para outro pode ser sentido como uma pressão geradora de *stress*. Trata-se, portanto, de uma gestão caso-a-caso, em que as diferenças individuais são claramente significativas.

À dificuldade que os gestores mais atentos sentem para diferenciar o nível de estimulação desafiante que leve o trabalhador a atingir o topo do desempenho e assim, uma melhor rentabilidade, sem o levar a entrar em *stress*, acrescenta-se a confusão dos conceitos entre Desafio e *Stress*, que leva outros gestores a, propositadamente, gerarem *stress* nas pessoas com quem trabalham, seguindo a lógica: “pressionar até rachar”, partindo do pressuposto que dessa forma incrementam o desempenho destes.

A gestão do *stress* nas organizações pressupõe o controlo por parte do gestor de recursos humanos, de conteúdos funcionais suficientemente estimulantes e desafiantes para os titulares das funções, sem contudo, serem indutores de *stress*.

Por outro lado, o estilo de gestão em geral, e o processo de liderança das respectivas chefias em particular, tem que levar em consideração as diferenças individuais no que respeita à percepção do que cada colaborador encara como desafiante ou *stressante*.

Assim, a optimização do *mindware* nas empresas e o antídoto para o seu “vírus”, pressupõe o desencadear de acções de motivação nos indivíduos, que efectivamente os estimulem a atingir o topo do seu desempenho, eliminando acções de tipo “ou vai ou racha” que resultam em ruptura do equilíbrio emocional e na diminuição da sua eficácia.

Paulo Balreira Guerra
Partner da **forcerebrus**
paulo.b.guerra@forcerebrus.com